وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعـــة الحاج لخضـــر - باتنـــة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علـــوم التسييـــر

تخطيـــط المســـار الوظيفـــي

دراسة حالة مؤسسة الإسمنت

عين التوتة – باتنـــة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعـــداد الطالبـــة:
فائـــزة بـــوراس

تحت إشـــراف:
د. أحمـــد لعمـــاري

لجنـــة المناقشـــة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
د. مسعود زموري	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	رئيســا
د. أحمد لعماري	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	مقررا
د. كمال عايشي	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	عضوا
د. عبد المليك مزهودة	أستاذ محاضر	جامعة بسكرة	عضوا

السنـــة الجامعيـــة: 2008/2007

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعــة الحاج لخضـر – باتنــة –
كلية العوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علــوم التسييــر

تخطيــط المســار الوظيفــي

دراسة حالة مؤسسة الإسمنت

عين التوتة – باتنـــة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص: تنظيم الموارد البشرية

إعــداد الطالبــة:
فائــزة بــوراس

تحت إشــراف:
د. أحمــد لعمــاري

السنــة الجامعيــة: 2008/2007

الإهــداء

إلى والـــدي ووالـــدتي، إلى زوجــــي

إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله

تشكـــرات

أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتي الكرام خاصة

الأستاذ المشرف الدكتور **لعمـــاري أحمـــد**

على مساعدته لي لإتمام هذا البحث

وإلى كل من الأساتذة **هارون العشي**، **عيسى بولخوخ**،

لخضر ديلمي، **أحمد بوذراع**، **محمد الطاهر سعودي**،

على التوجيهات والنصائح القيمة التي قدموها لي

وإلى كل من ساعدني على إعداد هذا البحث

سواء أكانت المساعدة من الناحية العلمية أو المعنوية

إلى مسئولي إدارة الموارد البشرية محل الدراسة

السيد **لخضر شنار**

والمشرف على الدراسة الميدانية السيد **محمود معاوي**

وإلى كافة موظفي الوحـــدة

خطـة البحـث

مقدمــة

الفصــل الأول: الإطــار النظري لوظيفة التخطيــط.

المبحــث الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط

المطلــب الأول: ماهية التخطيط (مفهوم، أهمية وأهداف التخطيط)

1- تعريف التخطيط
2- أهمية التخطيط
3- أهداف التخطيط

المطلــب الثاني: خطوات عملية التخطيط وأهم عناصره

1- خطوات عملية التخطيط
2- عناصر التخطيط

المطلــب الثالث: مسؤوليات ومعوقات التخطيط

1- مسؤوليات التخطيط
2- معوقات التخطيط

المبحــث الثاني: التخطيط كأحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

المطلــب الأول: ماهية تخطيط الموارد البشرية

1- تعريف تخطيط الموارد البشرية
2- أهمية تخطيط الموارد البشرية

المطلــب الثاني: مقومات تخطيط الموارد البشرية

1- البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية
2- مسؤولية تخطيط الموارد البشرية

المطلــب الثالث: عملية تخطيط الموارد البشرية

1- مراحل تخطيط الموارد البشرية
2- أساليب تخطيط الموارد البشرية
3- بعض مشاكل تخطيط الموارد البشرية

الفصــل الثانــي: المســار الوظيفــي.

المبحــث الأول: المسار الوظيفي (خصائصه، أهدافه وأهميته).

المطلــب الأول: ماهية المسار الوظيفي

1- مفهوم المسار الوظيفي
2- خصائص المسار الوظيفي
3- أهمية المسار الوظيفي

المطلــب الثاني: أهم جوانب المسار الوظيفي

1- مراحل المسار الوظيفي

2- أسباب فل الفرد في مساره الوظيفي

المبحــث الثاني: تخطيط المسار الوظيفــي.

المطلــب الأول: ماهية تخطيط المسار الوظيفي

1- تعريف تخطيط المسار الوظيفي

2- أهمية تخطيط المسار الوظيفي

3- أهداف المسار الوظيفي

المطلــب الثاني: أهم اعتبارات تخطيط المسار الوظيفي لتفعيل استخداماته

1- الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي

2- استخدامات تخطيط المسار الوظيفي

المطلــب الثالث: مداخل تخطيط المسار الوظيفي

1- المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي

2- المدخل التنظيمي في تخطيط مسار الموظفين

الفصــل الثالــث: تخطيط المسار الوظيفي لإفراد شركة الإسمنت بعين التوتة – باتنة.

المبحــث الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة التطبيقية.

المطلــب الأول: نشأة المؤسسة وأهميتها

1- التعريف بالوحدة

2- تواريخ أساسية

3- موقع الوحدة

4- أهمية الوحدة

5- أصل وحدة الإسمنت

6- الهيكل التنظيمي للوحدة

المطلــب الثاني: التعرف على منتوج الوحدة وتطوره

1- تطور مستويات الإنتاج بالوحدة

2- التعريف بمنتوج الوحدة

المطلــب الثالث: تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة

1- المحيط الاقتصادي

2- المحيط الثقافي والاجتماعي

3- المحيط التكنولوجي

4- المحيط السياسي

المبحــث الثاني: أهمية ومكانة إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة

المطلــب الأول: تقديم إدارة الموارد البشرية

المطلــب الثاني: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية


مقدمة

مقدمــــــة:

تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب بالبساطة والسهولة، لكن التحديات الراهنة التي تفرض نفسها على بيئة العمل تستوجب إحداث تغيرات لمواكبتها، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية.

وفي خضم هذه الظروف التي تعيشها المؤسسات الجزائرية، اقتضت الحاجة لاستحداث البرامج التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لغرض الاستمرارية وتحسين التنافسية، وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها نابعة منها وتخدم رسالة واستراتيجية المؤسسة نظرا لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها، ألا وهي الموارد البشرية، ومن ضمن البرامج الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعتمد عليها كأدوات رئيسية هي برامج التخطيط وبرامج الاستقطاب وتقييم ومراجعة الأداء وبرامج التدريب المختلفة، أو الحلقات البحثية للتطوير الإداري وغيرها، وقد هدفت المؤسسة وإدارة الموارد البشرية من تبنيها لهذه البرامج للاستخدام الأمثل والأفضل للمهارات التي تمتلكها، لكن نظرا لعدم تكامل هذه البرامج مع بعضها البعض اتسمت بعدم فعاليتها، لذلك فإن تطبيق برامج تخطيط المسار الوظيفي لكل الأفراد، قد يساعد المؤسسة على تحقيق ذلك التكامل المطلوب من البرامج المختلفة باعتباره يبين المسار الخاص بكل فرد خلال خدمته الوظيفية من خلال البحث الواقعي في الظروف الحالية وبيئة المسار الوظيفي الحالية والمستقبلية فيعرف الفرد ماهي الوظيفة التي سيبدأ منها؟ وماهي الوظائف المحتمل أن يرقى إليها خلال حياته الوظيفية؟ معنى ذلك إن الحديث يدور حول من لديهم طموحات وظيفية يريدون تحقيقها عبر مسيرة حياتهم العملية عن طريق الترقية، وليكون تخطيط المسار الوظيفي أكثر دقة وموضوعية وليكتسب صفة التأييد من الموظفين، من الأهمية بمكان جعل هذا التخطيط وتحقيقه مسؤولية مشتركة بين الموظف نفسه ورئيسه المباشر، وإدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي لا يقتصر دورها على مجرد البحث عن الشخص المناسب

لشغل وظيفة قائمة بالفعل، وإنما يمتد دورها إلى مسؤولية أخرى وهي إيجاد الوظيفة المناسبة والعمل الاقتصادي لكل شخص مناسب لديه قدرات ومهارات لأداء المستويات المخططة من الإنتاج.

في إطار الظروف الحالية التي تعيشها المؤسسات الجزائرية المتمثلة خاصة في العولمة و تحرير التجارة العالمية، وتزايد المنافسة، أصبحت إدارة وتخطيط الموارد البشرية وما تقوم به من برامج، خاصة برنامج تخطيط المسار الوظيفي للأفراد ضرورة كحل محتمل يساعد المؤسسات على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في القوى العاملة وتوجيهها في قنوات محددة لغرض تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم في العمل، وعلى ضوء الصعوبات التي تعاني منها أغلب المؤسسات الاقتصادية في تطبيق مختلف البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وجد الباحث أنه من الضروري القيام بدراسة عملية لتخطيط المسار الوظيفي ولمختلف الأساليب التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية لتفعيلها وذلك في شركة الاسمنت بعين التوتة– باتنة.

إشكاليـــة البحـــث:

في إطار الصعوبات التي تعاني منها أغلب المؤسسات الجزائرية لتطبيق مختلف الأساليب الحديثة للتسيير بما في ذلك إدارة وتخطيط الموارد البشرية نظرا للتغييرات والتطورات الدائمة في مختلف مجالات العمل، وفي ظل بيئة عمل متجددة تسودها المنافسة حيث يكون الاعتماد على الأساليب العلمية التي منها تخطيط المسار الوظيفي أمرا ضروريا لضمان الاستمرارية, تبرز إشكالية الدراسة التي تنحصر في التساؤلات التالية:

1– هل تهتم المؤسسة الاقتصادية بتخطيط المسار الوظيفي؟

2 – ماهي مسؤولية إدارة الموارد البشرية لتخطيط مسار وظيفي فعال؟

3– هل تخطيط المسار الوظيفي للأفراد يضمن مواكبة التغيرات والتطورات؟

فرضيـــة البحـــث:

انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه يمكن الاعتماد على الفرضيات الآتية:

1- التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية تفرض على المؤسسات ضرورة التكيف بتخطيط المسار الوظيفي لكل فرد يعمل في إطارها.

2- تعاني أغلب المؤسسات الاقتصادية صعوبات في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للتسيير عامة وأسلوب تخطيط المسار الوظيفي للموظفين خاصة وذلك غالبا يكون نتيجة لنقص الخبرة والكفاءة الضرورية.

أهميـــة البحـــث:

يمثل المسار الوظيفي موضوعا يهم كلا من الفرد والمؤسسة على حد سواء لذا نحاول التعرف في إطار هذه الدراسة على الدور الفعال الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية لمواجهة الحاجة المتزايدة للمؤسسات لتحديد الكيفية التي تجذب الأفراد المؤهلين للعمل بها، وتحافظ على المهارات الموجودة بها والاستخدام الأمثل للأفراد الموهوبين، والمبدعين، والمبتكرين وذلك باستحداث بعض الأساليب والممارسات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية.

وتكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

1- إبراز كيفية الحصول على عمال مناسبين للوظائف الموجودة.

2- إبراز كيفية التأكد أن كل وظيفة يشغلها فرد مناسب.

3- التعرف على مختلف الأساليب التي تساعد في توفير مستقبل وظيفي مناسب لكل عامل.

4- إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي لكل من الفرد والمؤسسة.

أهــداف الدراســة:

باعتبار أن إدارة الموارد البشرية تشتمل على مجموعة من الوظائف الرئيسية الموجهة لتسهيل تخطيط المسار الوظيفي التي تعمل على الربط بين أهداف الأفراد والمنظمة ليصبح الوسيلة التي يمكن من خلالها تحقيق الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية والمتضمنة في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة تتبين أهداف هذا البحث والتي تتمثل في:

1- محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي.
2- إبراز مسئولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة.
3- إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات.

منهــج البحــث:

من أجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة عن الأسئلة التي طرحت ضمن الإشكالية سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة حالة، ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على المراجع المتاحة سواء كانت باللغة العربية أو باللغات الأجنبية التي تناولت موضوع البحث، متمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، الملتقيات، المجلات والدوريات العلمية، مواقع الانترنيت والمكتبة الالكترونية بصفة عامة، بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر.

لدراسة موضوع الإشكالية والتحقق من الفروض سيتم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

يناقش الفصل الأول بعض النواحي الأساسية لوظيفة التخطيط التي يجب التعرف عليها،حيث يقسم هذا الفصل إلى مبحثين، يقدم المبحث الأول مفهوم التخطيط والأهمية المتزايدة له وبعض المعوقات والمسؤوليات الخاصة بهذه الوظيفة، أما المبحث الثاني فهو خاص بدراسة التخطيط كإحدى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد

البشرية من خلال تحديد تعريفها ومقوماتها الخاصة،أيضا التعرف على الكيفية أو المراحل التي تمر بها وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فيختص بدراسة الإطار العام للمسار الوظيفي وذلك في إطار مبحثين،حيث يقدم المبحث الأول مبادئ أساسية عن المسار الوظيفي من خلال تحديد مفهومه وبعض الخصائص التي تميزه، و أيضا توضيح المراحل التي على أساسها يتحدد المسار الوظيفي لكل فرد في المؤسسة، أما المبحث الثاني فهو خاص بتحديد ماهية تخطيط المسار الوظيفي وأهم اعتبارات تخطيط المسار الوظيفي لتفعيل استخدماته، أيضا توضيح مداخل تخطيط المسار الوظيفي وأهم الأساليب التي يتم الاعتماد عليها من طرف إدارة الموارد البشرية لتخطيط مسار كل فرد.

أما الفصل الثالث فهو خاص بالدراسة التطبيقية لشركة الاسمنت التابعة لعين توتة–باتنة،وتتمحور هذه الدراسة في إطار ثلاثة مباحث حيث يعرض المبحث الأول تعريفا بمؤسسة الاسمنت، أما المبحث الثاني يوضح أهمية ومكانة إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة وتحديد مختلف النماذج المطبقة في إطارها، أخيرا وفي المبحث الثالث يحاول الباحث دراسة وتقييم نتائج الاستبيان التي على أساسها تتحدد مدى أهمية تخطيط المسار الوظيفي لأفراد المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول

الإطــار النظــري لوظيفـة التخطيـط

تمهيـــــد:

تواجه المؤسسة الاقتصادية محيطا متميزا معقدا يتميز بعدم الاستقرار الأمر الذي يفرض عليها أن تتصف باليقظة المطلوبة من أجل رصد المتغيرات التي لها تأثير على عملها لتحسين مكانتها التنافسية، ففي ظل المنافسة القوية يعتبر التحكم في وظائف التسيير العلمي كالتخطيط،التنظيم،الإدارة والرقابة مؤشرا مهما لزيادة فعالية المؤسسات وكذلك تمكين المدير من مواجهة المستقبل وتحدياته ومساعدته على التقليل من مخاطر الشك واللايقين التي غالبا ما تمس نوعية وكمية المعلومات التي يحتاج إليها لمتابعة وتنفيذ القرارات المختلفة.

ويعتبر التخطيط أكثر أهمية من باقي وظائف التسيير فهو يعطي إطارا يحتوي على الأفكار والقواعد التي تساعد على وضع الأهداف التي تستخدمها كمعايير لقياس الفاعلية التنظيمية وترشيد الأفراد على ما يستطيعون عمله،أي أن التخطيط هو دليل ومرشد للأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من خلال تخطيط الموارد البشرية وتوجيهها لتحقيق تعاون وتوافق أكبر في المؤسسة، إذا ولغرض فهم وشرح التخطيط كوظيفة من وظائف التسيير والتخطيط كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية يحاول هذا الفصل وفي إطار المبحث الأول التعرض لوظيفة التخطيط العلمي من خلال تحديد مفهومه ومبادئه الأساسية أما المبحث الثاني فسيكون موضوعه وظيفة التخطيط كإحدى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

المبحــث الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط

حتى تستطيع المؤسسة الوصول إلى نسبة عالية من الفعالية وتضمن بذلك نموها واستمرارها، تقوم بتطبيق منهجية ومسعى منطقي ابتداء من تحديد السياسات ،الغايات والأهداف إلى كيفية توزيع الموارد بعد حصرها وتنفيذ الأعمال في إطار زمني محدد وحسب المراحل، من المدى القصير، إلى المدى المتوسط والطويل. وهذا ما يسمى بعملية التخطيط، والذي يعتبر أولى وظائف العملية الإدارية، فالإدارة التي لا تخطط لا يمكنها من تحقيق الأهداف بالموارد المتاحة لها[1]، وحتى ندرك أكثر هذه العملية سنحاول في هذا المبحث أن نتعرض إلى مفهوم التخطيط ،أهميته وأهدافه، ثم نتطرق بعد ذلك إلى خطوات عملية التخطيط وأهم عناصره، ثم مسئوليات التخطيط وأهم معوقاته.

المطلـب الأول: ماهية التخطيط (مفهوم، أهمية وأهداف التخطيط).

1- **تعريف التخطيط**: تعتبر وظيفة التخطيط الحلقة الأولى في سلسلة العمليات الإدارية،وتتناول عملية تحديد أهداف لفترة زمنية مستقبلية يسعى التنظيم تحقيقها، ومن ثم تحديد الطرق العلمية المدروسة الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف[2]، ومن بين التعاريف التي قدمها مختصين لهذا المصطلح والتي تختلف باختلاف المدارس والزاوية التي ينظر منها كل واحد منهم نجد مثلا

التخطيط هو "العملية التي من خلالها يقرر المسير الأهداف التي يجب بلوغها، ويختار الأشخاص الذين سيشاركون في تحقيق الأهداف".[3]

---

(1) بوقره رابح- خرخاش سامية، تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالتسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول التسيير الفعال للمؤسسات، جامعة مسيلة، 3-2005/05/4، ص2.

(2) محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص168.

(3) يحياوي نعيمة، مساهمة للتحكم في التكاليف كمرحلة لتحسين تسيير المؤسسات من خلال وضع نظام محاسبي، رسالة ماجستير، معهد علوم التسيير والاقتصاد، جامعة باتنة، 1993، ص17.

ويعرف التخطيط أيضا بأنه"عملية ذهنية تختص بالتحديد مقدما لما يجب انجازه من قبل شخص أو جماعة خلال فترة زمنية محددة لانجاز أهداف معينة مستعينين بسياسات وإجراءات وقواعد واستراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا".[1]

أما البعض فيعرف التخطيط بأنه" عملية جمع المعلومات والحقائق التي تساعد على بلوغها على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوبة فيها".[2]

يمكننا من خلال التعاريف السابقة القول" أن التخطيط عبارة عن مجهود علمي واع يتم من خلاله تحديد الأهداف التنموية واختيار الإجراءات والسياسات المثلى لتحقيقها خلال سنوات الخطة في حدود الموارد المتاحة".

من هنا تبرز عدة نقاط لابد من التوقف عندها:[3]

- إن عملية التخطيط عملية ذهنية تتطلب قدرا من الخبرة والذكاء، بالإضافة إلى معرفة مختلف العوامل المكونة للحاضر والمستقبل، كيفية ودرجة تفاعل هذه العوامل مع بعضها، والنتائج الناجمة عن ذلك التفاعل وكيفية استغلالها لصالح المؤسسة.
- إن التخطيط عملية سابقة لكافة الأعمال الإدارية، وهو العنصر الأول من حيث الترتيب المنطقي والأهمية بين بنود العملية الإدارية.
- على المخطط أن يربط عملية التخطيط ونتائجها بجدول زمني محدد وذلك بوضع سياسات وإجراءات وقواعد منطقية يمكن تحقيقها.
- توفير المعلومات الكافية والدقيقة قبل البدء في عملية التخطيط.

2- أهمية التخطيط:

للتخطيط أهمية لا تقل عن أهمية التنفيذ، فلكي يتم الوصول إلى الأهداف بفاعلية، يجب القيام بالتخطيط أولا، لأن النتائج التي يتحصل عليها تأتي من تداخل

---

[1] علي الشرقاوي، المرجع السابق، ص173.
[2] عمر سعيد، إبراهيم علي عبد الله، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص55.
[3] علي الشرقاوي، العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص172.

التخطيط والتنفيذ، والمؤكد أن الفرد الذي يدور حول دائرة مفرغة لايصل إلى نتيجة كالفرد الذي يسير نحو هدفه النهائي، وتظهر أهمية التخطيط للأسباب الآتية:[1]

– **مواجهة التغير وعدم اليقين:** إن البيئة المتقلبة وعدم اليقين الذي يتصف به المستقبل تجعل من الضروري الاستعداد لمواجهة الطوارئ بالتنبؤ لما يمكن أن يحدث لاحـــــقا، واتخاذ الإجراءات الاحتياطية، ووضع الخطط البديلة مع مراعاة أن لا تكون فترة التخطيط أكبر لتخفيض درجة الثقة في تحقق النتائج وحتى عندما يكون المستقبل أكثر يقينا، فلابد من القيام بالتخطيط لأنه من الضروري أولا اختيار أحسن الطرق لتنفيذ الأهداف ثم وضع الخطط التي تبين لكل قسم أو إدارة أو مركز دورها في العمل المطلوب.[2]

– **التركيـــز على الأهـــداف:** طالما أن التخطيط يحدد مسبقا أهداف المؤسسة وكذلك الأهداف الفرعية فان توجيه وتركيز الجهود نحو بلوغ هذه الأهداف يساهم في تحقيق التنسيق الفعال بين الأنشطة الموجهة لهذا الغرض بهذه الأهداف ومن ثم التقليل في الوقت الضائع وتخفيض عدد الأعمال غير الضروري بالإضافة إلى: [3]

أ- مساعدة المدير في تحديد الأولويات.

ب- تركيز وتوجيه الجهود نحو استغلال جوانب القوة في المنظمة.

ج- إمكانية استغلال الفرص المتاحة.

د- القضاء على أوعلاج جوانب الضعف بالمنظمة، فضلا عن محاولة تجنب التهديدات والأخطار.

– **الرشـــد:** يقصد بالرشد الاقتصاد في الأداء، ويساعد التخطيط على تحقيق الرشد بتركيزه على كفاءة العمل والتوافق في الجهد، فهو يستبدل الجهود المشتركة المخططة بالأنشطة غير المتعاونة المنفصلة، والتدفق المتعادل للعمل بدلا من غير المتعادل، والقرارات المدروسة بدلا من القرارات الحكمية التي تمليها الضرورة.[4]

---

[1] عبد الغفار حنفي– عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003–2004، ص173.
[2] عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص257.
[3] Alen chauvet, Méthodes des management, paris: les édition d organisation, 2000, p94.
[4] علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص175.

- **تسهيـــل الرقابـــة:** تعني الرقابة التحقق من الوصول إلى الأهداف، والتخطيط يساعد على القيام بعملية الرقابة، لان المدير لا يمكنه أن يتأكد من انجازات المرؤوسين دون أن تكون لديه أهداف مخططة للاسترشاد بها في الحكم على الأداء، الرقابة لا يمكن أن تتم دون معايير، والمعايير هي الأهداف التي تحددها الخطط.[1]

3- **أهدا ف التخطيط:**

يعتبر التخطيط عملية ضرورية ومهمة لأي تنظيم، لأن العمل دون خطة يكون عملا ارتجاليا قد ينجح وقد يتعثر تحت رحمة الصدف، ويمكن ذكر عدة أهداف لعملية التخطيط، أهمها:[2]

- يساعد على تنسيق الجهود بين مختلف الدوائر والأقسام والعاملين فيها، ويتأتى ذلك لكونه يوفر التوجيه اللازم للمعنيين من حيث معرفتهم بالأهداف المتوخاة بحيث يعرف كل شخص وعلى مختلف المستويات دوره في تحقيق تلك الأهداف.
- يوفر التكاليف ويحول دون هدر الموارد لأنه يحدد الغايات وآليات التنفيذ سلفا وبطريقة علمية وعقلانية مما يساهم في زيادة الكفاية والفعالية.
- يساعد المديرين على التعامل مع المواقف الغامضة ذلك لأنه يوجب عليهم التفكير مقدما بالمستقبل وتوقع التغيير ومن ثم تهيئة البدائل المختلفة للتعامل مع تلك الأوضاع.
- يوفر مقاييس موضوعية للرقابة على الأداء، ويتم ذلك من خلال كون الخطط تحدد مايراد انجازه من أهداف، مما يساعد على الرقابة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد مستويات التقدم أو التصور في الأداء بدل أن تكون الرقابة شكلية وعلى أمور لا ترتبط بانجاز الأهداف.[3]

---

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص168.
(2) نفس المرجع، ص168.
(3) بوشناقة أحمد، تخطيط القوى العاملة في الجزائر، رسالة ماجستير، معهد علوم الاجتماع، جامعة باتنة، 1991-1992، ص31.

المطلب الثاني: خطوات عملية التخطيط وأهم عناصره.

تمتلك كل خطة هدفا رئيسيا يساعد على نجاح المؤسسة من خلال الإدارة الفاعلة، ويقاس النجاح بمدى انجاز الأهداف التنظيمية وهي النتائج النهائية التي يرغب المديرون في تحقيقها باستخدام أدوات ووسائل التخطيط لانجاز رسالة المؤسسة، ويعتمد في ذلك على مصطلحات أساسية ومهمة في الخطط مثل الاستراتيجيات، الأهداف، السياسات،[1] الإجراءات، القواعد والبرامج، وحتى ندرك أكثر عملية التخطيط يتم التعرض في إطار هذا المطلب لمختلف مراحلها المترابطة ولأهم العناصر التي تعتمد عليها.

1- خطــوات عمليـــة التخطيــط:

توجد خطوات أساسية تمثل الطريقة المنطقية المتبعة في التخطيط تطبق في المؤسسات الكبيرة والصغيرة وتتلخص هذه الخطوات فيما يلي:[2]

* **المرحلـــة الأولى:** يتم فيها وضع الأهداف من أجل تحديد العمليات في المدى البعيد وهذا هو عمل المديرين الاستراتيجيين، ففي البداية ينقل هؤلاء المديرون الأهداف إلى المديرين التكتيكيين الذين يحددون أهدافا أكثر دقة لمرؤوسيهم.

وقد يعاد النظر في الاستراتيجيات عندما يعجز المديرون من وضع أهداف تكتيكية واقعية ترضي الأولويات الإستراتيجية، ويمكن أن يعاد النظر في الاستراتيجيات في المستويات التشغيلية في حالة تفصيل الأهداف التكتيكية وتحويلها إلى خطط قصيرة المدى.[3]

* **المرحلـــة الثانية:** وهي مرحلة توفير المعلومات والبيانات الكافية التي تمكن من وضع مسارات العمل الممكنة وتجمع المعلومات حول المحددات التي تؤثر على قرارات المديرين وتتبع هذه المحددات في بيئات الشركة الداخلية والخارجية(السياسية، الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية) وتعني المؤثرات الداخلية الموارد المحدودة، رأس

---

(1) Mohamed Sadeg, Management des entreprises publiques, les presses d algers, 1999, p93.

(2) موفق حديد محمد، الإدارة"المبادئ والنظريات والوظائف"، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص. 118.

(3) Philippe miganim, les systèmes de management, paris: les édition d organisation université, 1993, p24.

المال والأفراد الماهرون، ومن الأمثلة على المؤثرات الخارجية التشريعات المقيدة، التقدم التكنولوجي والمنافسون.[1]

* **المرحلـــة الثالثة:** في هذه المرحلة يتم تحديد الوسائل البديلة للوصول إلى الأهداف الوظيفية المخطط لها في المرحلة السابقة لذا يتم في هذه المرحلة وضع عدد من البدائل الممكنة التي يشترط فيها الصلاحية بمعنى إمكانية تنفيذ كل منها، كما يشترط فيها التوازن، والاختلاف بين البدائل هو اختلاف في التكلفة.[2]

* **المرحلـــة الرابعة:** وفيها يتم اختيار البديل المناسب وهذه الخطوة تعتبر النقطة التي يتم عندها تبني الخطة المناسبة، فبعد الانتهاء من عملية تقييم البدائل على ضوء المعايير والقيود المختلفة يتم اختيار البديل المناسب الذي سيحقق الأهداف بأقل تكلفة وأعلى عائد ممكن.

* **المرحلـــة الخامسة:** وتعرف بتنمية الخطط اللازمة لتنفيذ أفضل بديل إذ وبعد تبني الخطة المناسبة يصبح من الضروري تصميم الخطط المساعدة التي تعكس البديل الذي تم اختياره، هذه الخطط بعضها طويل الأجل وبعضها قصير الأجل، وعند وضع الخطط يجب مراعاة مدى قبول العاملين لها وما هي الموارد المطلوبة لتنفيذها.[3]

* **المرحلـــة السادسة:** وهي المرحلة الأخيرة التي يتم فيها تنفيذ الخطط ومتابعتها إذ إن عملية تنفيذ الخطة ونجاحها يقتضي توافر أجهزة على درجة عالية من الكفاءة مع تحليل دقيق للمسؤوليات والصلاحيات ونطاق اتخاذ القرار التنفيذي ومن ناحية أخرى فان توفر أجهزة متابعة التنفيذ والرقابة عليه أن يضمن قدر الإمكان عدم انحراف التنفيذ عن الأهداف المسطرة.[4]

---

[1] زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2001، ص164.

[2] مصطفى أبو زيد فهمي– حسين عثمان، المرجع السابق، ص323.

[3] عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص297.

[4] زعزع فطيمة، مساهمة لتحسين تخطيط الإنتاج باستعمال بحوث العمليات، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باتنة، 2004، ص75.

2- عناصــر التخطيــط:

يتميز التخطيط بأنه وسيلة علمية منظمة ومستمرة يتم بموجبها حصر الموارد المتاحة في المؤسسة (المادية والبشرية والمالية) وتقدير احتياجاتها، ثم تحديد طريقة لاستغلال هذه الموارد وتوجيهها وتوزيعها على نحو يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة في فترات زمنية قياسية بأقل تكلفة بالاعتماد على مجموعة من العناصر التي تتفاعل فبما بينها والتي تتمثل فيما يلي:[1]

أ- الأهــداف: وهي النهايات أو الأماني التي يسعى المدير إلى تحقيقها من خلال توجيه الجهد الجماعي للعاملين في المؤسسة لأنها تحدد الأوجه المختلفة للنشاط، وتبين الواجبات والمسئوليات اللازمة لبلوغها، وتظهر أهمية الأهداف بصفة عامة من خلال النقاط التالية:

* **تنشيط وتوجيه الجهود:** تعتبر الأهداف الدعامة اللازمة لوضع الخطط وتكوين الاستراتيجيات ورسم السياسات، وتوفير الحافز للإدارة والعاملين لبذل الجهد لتحقيق هذه الأهداف، وذلك بافتراض وجود الدوافع المناسبة لدى هؤلاء الذين يعملون في المؤسسة.

* **توفير مقاييس للتقييم:** توفر الأهداف المعايير أو المقاييس التي تستخدم لتقييم أداء الإدارة والعاملين، فطالما أن أهداف المؤسسة تعبر عن أهداف العاملين فان الإدارة تحاول التوفيق بين تلك الأهداف.

* **توفير مستلزمات الرقابة:** تسعى الرقابة إلى التحقق من أن الأداء يتم وفقا للأهداف الموضوعة وتحديد الانحرافات غير المرغوبة ومحاولة علاجها.[2]

ب- الإستراتيجيــة: هي تحديد الأهداف الطويلة المدى ووضع الطرق المناسبة للتصرف وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الأهداف، ولذلك تقوم الإستراتيجية على برامج محددة للتصرفات المقبلة بحيث تكون قادرة على مواجهة المنافسة إلى جانب الوفاء بالأهداف وفاء شاملا بما يضمن استخدام الموارد بطريقة فعالة.

---

[1] حسن إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص104.
[2] علي الشرقاوي، العملية الإدارية، مرجع سابق، ص198.

ويجب أن تسترشد الإستراتيجية الجيدة بالتغيرات في حاجات الأفراد لأن مثل هذه الإستراتيجية هي وسيلة المؤسسة إلى بلوغ النجاح، خاصة إذا تم الفهم العميق للكيفية التي ترتبط بها الإستراتيجية بالاتجاهات الاجتماعية، وهو بدون شك من العوامل الهامة لتنمية الخطط طويلة المدى.[1]

ج- السياســـات: هي عبارة عن مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين في المستويات الأعلى لترشيد عملية تحديد مسارات وطرق انجاز الأنشطة الوظيفية حتى يمكن بلوغ الأهداف، بالإضافة إلى أنها تساهم في تحديد كيفية مواجهة المتغيرات الموقفية سواء كانت بيئية أو تنظيمية أو سلوكية، وبعبارة أخرى تعد السياسة بمثابة دستور للعمل، فهي الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في اتخاذ القرارات، وفي نطاقها تتم جميع التصرفات كل ذلك في انسجام وتوافق وصولا إلى الهدف الواحد.

ولغرض تحقيق هذا الهدف يجب أن تتوفر في السياسة الجيدة مجموعة من الخصائص منها ما يلي: [2]

- يجب أن تعتمد السياسة على أهداف المنظمة المحددة وتساعد على تحقيقها.
- يجب أن تتفق السياسة مع المعايير الأخلاقية والدينية والاجتماعية السائدة.
- يجب أن تكون السياسة مكتوبة وبلغة واضحة وبسيطة حتى يعلم الجميع بها ويلتزمون بما جاء بها.
- يجب القيام بالمراجعة الدورية للسياسة للتأكد من صلاحيتها، ولمواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل.
- يجب أن تتكامل السياسة الفرعية مع السياسة الرئيسية للتوفيق بين الجهود وتوحيدها في اتجاهها نحو الأهداف.

د- الإجـــراءات: تتمثل في خطوات العمل التي تطبق على الأعمال المستقبلية، وتبين بشكل محدد الطريقة التي يتم تنفيذ العمل والوقت اللازم لكل خطوة، معنى ذلك أن الإجراءات تنطبق على الأعمال الروتينية أو تلك التي يمكن تنميطها بحيث تكون

---

[1] علي الشرقاوي، المرجع السابق، ص215.

[2] Alan chauvet, methods des management, op cit, p93.

متشابهة أو موحدة في طريقة الأداء واتجاهاته، وهي توجد في كل مستويات المؤسسة ولكن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا.

ولكي تؤدي هذه الإجراءات دورها لا بد من أن تتوفر على عدد من المتطلبات هي:[1]

- يجب أن تؤدي خطوات الإجراء ومراحل تنفيذه إلى تحقيق أهدف المؤسسة.
- يجب أن ينمط الإجراء وفي نفس الوقت يساعد على تحديد المسئولية حتى يمكن القيام بالحساب.
- يجب أن ترتبط المراحل التشغيلية بإجراءات الرقابة حتى يمكن مراجعة الانحرافات الناتجة عن الأداء المخطط.

هــ- البرامـــج: هي نوع من الخطط المؤقتة، تعد للاستخدام مرة واحدة لمواجهة موقف معين، وتتطلب البرامج حشد الموارد المتاحة للمؤسسة لتحقيق الهدف كتقديم سلعة جديدة أو بناء مبنى جديد أو القيام بحملة إعلامية، وبصفة عامة ينبغي مراعاة الآتي أثناء تطبيق البرامج:[2]

- عدم المبالغة في تخصيص الموارد بطريقة تؤثر على الأعمال العادية للمؤسسة.
- مراعاة التنسيق بين البرامج المتعددة الأغراض حتى لا تسرف المؤسسة في استخدام الموارد النادرة.
- تقييم البرامج بعد الانتهاء منه وتحديد أوجه القوة والضعف فيه.
- الإعلان عن البرامج بالوسائل المناسبة حتى يعلم كل العاملين بالإجراءات والتصرفات الاستثنائية.

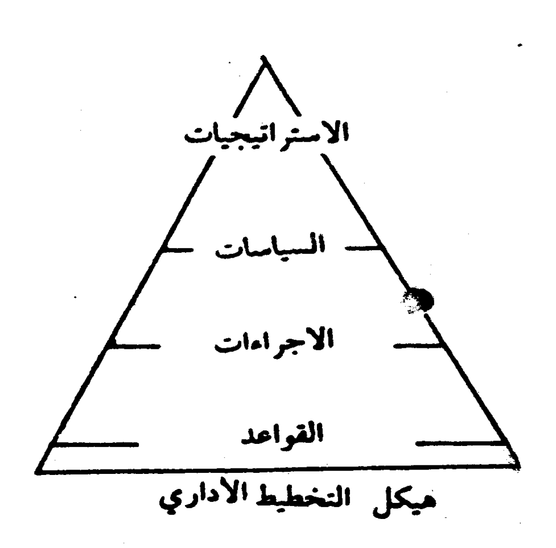
و- القواعــد: القاعدة هي أمر محدد وواضح وتعمل على التحديد القاطع لحريات التصرف في ظروف معينة ولا يسمح بتفسيرها، فهي إما أن تطاع أو لا تطاع، وبسبب جمود القواعد فان استخدامها في ميادين الأعمال محدود.[3]

---

(1) علي الشرقاوي، المرجع السابق، ص221.
(2) نفس المرجع، ص222.
(3) عمر سعيد، إبراهيم علي عبد الله، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص226.

وتتزايد أهمية القواعد للعمل كلما اتجهنا في التنظيم من الأعلى إلى الأسفل كما يظهر ذلك في الشكل التالي:

شكـــل(01): سلم لتدرج عناصر التخطيط



المصـــدر:علي الشرقاوي، المرجع السابق، ص. 227.

<u>المطلب الثالث</u>: <u>مسئوليات ومعوقات التخطيط</u>.

من الطبيعي أن نجد بعضا من الخطط ينجح والبعض الآخر يفشل، وإذا كان للنجاح أو الفشل بعض الأسباب فانه من الطبيعي أيضا أن يقف وراء أي منهما فرد (مدير) أو مجموعة من الأفراد (لجنة تخطيط) أو ربما فريق عمل منتدب أصلا للتخطيط وفي مطلق الأحوال يمكن للمؤسسة أن تدرس بجدية النتائج المترتبة عن نجاح أو فشل التخطيط، وتحدد بالتالي المسئوليات المترتبة عن أي منهما، من هنا تأتي أهمية التوقف عند مسئوليات التخطيط والتي على ضوئها يمكننا البحث عن معوقات التخطيط وفي الأسباب الكامنة وراء فشل بعض الخطط.[1]

1- <u>مسؤوليـــات التخطيـــط</u>:

تتوقف مسئوليات التخطيط على حجم المؤسسة، فإذا كانت صغيرة الحجم يتولى المدير سلطة ومسئولية التخطيط، فمدير الإنتاج مثلا يكون مسئولا عن تخطيط النشاط

---
(1) حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص107.

الإنتاجي، أما إذا كانت متوسطة الحجم فيمكن أن يساعد المدير مساعد إطار متخصص في التخطيط أكثر مثلما يستعين بالمتخصصين في الإحصاء والمحاسبة والاقتصاد وغير ذلك.

أما في المؤسسات الكبيرة حيث تتعدد الخطط وتتنوع يعهد بمسئولية التخطيط إلى وحدة أو قسم أو إدارة مستقلة وذلك لضمان التنسيق بين الخطط المتعددة، ويعمل في هذه الوحدات متخصصون في التنبؤ والبرمجة والإحصاء والمحاسبة وغيرها وتصبح من إدارات الخدمة.[1]

وقد ساد الجدل حول المدى الذي يسمح به للإدارة المتخصصة في صنع الخطط، فيقول البعض أن إسناد سلطة التخطيط إلى هذه الإدارة يعني أن الإدارات الأخرى ستكون مسئولة عن تنفيذ خطط لم تشارك في وضعها، أما البعض الآخر فيقول أن هذه الإدارة تكون مسئولة عن تقديم الخطط في شكل اقتراحات، ولعلاج هذا الاختلاف قد يكون من المناسب في هذه الحالة أن توضع المسئولية الفنية عن وضع الخطط على عاتق مدير الوحدة أو القسم أو الإدارة، أما المسئولية النهائية عن نجاح أو فشل الخطة فتظل على عاتق المدير العام.[*]

ولا يزال الجدل قائما حول تفويض مسئوليات التخطيط إلى المستويات الدنيا، حيث يرى المؤيدون للتفويض أن إشراك المستويات الدنيا في عملية التخطيط هو وسيلة فعالة لتنمية صغار المديرين[2]، كما أنه يخفض من الأعباء التي تقع على عاتق الإدارة العليا وأنه ينتج أحسن الخطط لأن العاملين في المستويات الدنيا على دراية واتصال مباشر بالمشكلات التشغيلية وظروف العمل التي تواجه التنفيذ، وأخيرا فهو يؤدي إلى تحسين الروح المعنوية حيث يعمل الأفراد بحماس من أجل تحقيق الأهداف التي اشتركوا في تحديدها.

أما المعارضون لهذا التفويض، يرون أن تفويض مسئولية التخطيط إلى المستويات الدنيا يعرض المنظمة للمخاطر لأن هذه المستويات لها رؤية محدودة

---

(1) علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص175.
(*) يعرف هذا المدخل بالإدارة بالأهداف.
(2) علي الشرقاوي، المرجع السابق، ص176.

للجوانب المختلفة للمؤسسة، كما أن الأفراد في هذه المستويات ليسوا على مستوى المهارة التي تمكنهم من وضع الخطط.

2- معوقـــات التخطيــط:

إن الخطط الطارئة والأسلوب الإداري التخطيطي اليقظ والعارف بالمشاكل قبل حصولها يخففان معا من نسبة الفشل في التخطيط، كون الهدف من كل منهما هو التقليل من المخاطر والشكوك التي قد تعترض نجاح التخطيط، إلا أن عملية التخطيط وبالرغم من أعطائها الجهد والموارد واليقظة الكاملة من قبل المدراء، قد تصطدم ببعض المعوقات التي تؤدي في بعض الأحيان إلى الفشل ومن أهمها ما يلي:(1)

* الإسراع في وضع الخطط دونما ربطها بموارد المنظمة المتوفرة(إمكانيات المنظمة المالية، قدرات ومهارات الموارد البشرية للمنظمة) أو دونما ربطها منطقيا بجدول زمني مبرمج، أو ربما دونما دراسة مقدار الانسجام والتكامل بين الخطط ذاتها، فمثلا فشل إحدى الخطط قد يؤدي إلى فشل خطط أخرى تابعة أو متممة لها وهذا بالطبع يؤدي إلى تلاشي وفشل الخطط الواحدة تلو الأخرى.

* عدم مشاركة الإدارة الوسطى أو الإدارة الدنيا بالمنظمة في عملية التخطيط: تؤدي صياغة وإجراء كافة خطوات التخطيط المنهجي بصفة عامة على مستوى الإدارة العليا إلى عجز الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا عن فهم كافة نواحي التخطيط وبالتالي من غير المستطاع مساهمة بعض العناصر الرئيسية في عملية التخطيط.(2)

* حجم ومسئولية المخططين بحيث أن ازدياد عدد المخططين والتوسع في توزيع المسئوليات عليهم قد يؤثر على التفاهم والاتفاق بينهم، وربما يؤدي إلى خلافات وصراعات قد تتعلق بأولويات الخطط التي تتعلق مثلا بتوقيت وكلفة التخطيط.

* نقص المعلومات وهو اعتبار هام في إعاقة مسألة التخطيط ويعود سببه إلى تخلف نظم المعلومات والإحصاءات وعدم توفر البيانات، وأيضا إلى اعتبارات الأمن والسرية التي قد تؤدي إلى إخفاء الحقائق وتعويق تدفق المعلومات.

---

(1) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص112.
(2) صبيح إيهاب محمد زريق، الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص21.

* ضعف كفاءة المخططين: وهي ظاهرة لها أسبابها العديدة مثل النقص في الخبراء المتمرسين على أساليب التخطيط العلمي، وافتقاد الرؤية بعيدة المدى، ومن مظاهر ضعف كفاءة المخططين قدرتهم المحدودة على التنبؤ وعدم تمكنهم من التوصل إلى التوقع السليم، فقد تحدث أشياء لم يتوقعوا حدوثها، وقد لا تحدث الأحداث التي توقعوها.[1]

* عدم الشمول:قد يفوت واضعو الخطة تصميم الإطار الشامل لأهدافهم، فيضعون مثلا خطة لنشاط معين دون أن يعنوا بوضع خطة لنشاط آخر شديد الارتباط به.

* سرعة التغيرات التقنية فبينما قد تتبنى إحدى الشركات أسلوب إنتاج معين أو آلات معينة في وقت ما، فانه قد يتم تطوير أسلوب الإنتاج والآلات التي توفر الوقت والجهد مما قد لا يتيح للمنظمة تبني الأسلوب الثاني والذي قد تستغله منظمات منافسة لمضاعفة الاستفادة منه.[2]

من خلال ما أوضحناه حتى الآن عن التخطيط يتبين لنا أن دور التخطيط ليس فقط التنبؤ بالمشاكل والصعوبات التي تواجه المشروع ووضع الحلول لها قبل حدوثها أو قبل فوات أوانها على الأقل، بل أيضا في وضع أسس وخطوات تحسين أداء وفاعلية كافة العاملين على تحقيق الأهداف، وعليه يمكننا القول أن التخطيط يقلل مخاطر الفشل ويوفر قواعد منظمة لتنفيذ الأعمال ضمن معايير واضحة وإجراءات رقابية فاعلة.[3]

---

[1] مصطفى أبو زيد فهمي– حسين عثمان، مرجع سابق، ص330.
[2] عمر سعيد، إبراهيم علي عبد الله، مرجع سابق، ص66.
[3] حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص113.

المبحث الثاني: التخطيط كإحدى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

إن عملية التخطيط لا تقتصر على تخطيط الموارد المادية والمالية فحسب، بل يشمل الموارد البشرية التي تمثل القوة المنتجة الأساسية في المنظمة، خاصة ومع التغيرات الراهنة التي تحدث في المحيط واشتداد المنافسة تستدعي توفير قوى بشرية ذات مؤهلات عالية من خلال التعليم المنظم والتدريب المناسب والممارسات الواعية لتنمية الموارد البشرية.

لهذا فان تخطيط الموارد البشرية كأحد الاستخدامات المختلفة للأسلوب العلمي للتخطيط يعتبر أداة ضرورية للاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يتلاءم وحاجيات المؤسسة، لأنه يساعد على تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة وبين الاحتياجات لتلك الموارد لما يضمن فعالية استعمالها والوصول إلى مستويات عالية في إنتاجية العمل.

ومن البديهي القول بأن تخطيط الموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، إذ يجب التنسيق بين خطط الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها من ناحية وبين خطة العمالة من ناحية أخرى لتحقيق الفعالية والنجاح لعملية التخطيط على مستوى المؤسسة بوجه عام.[1]

ويهدف هذا المبحث استعراض عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة حيث نبدأ بتعريف تخطيط الموارد البشرية وأهميته ثم تحديد مقومات تخطيط الموارد البشرية وأخيرا تبيان المراحل التي تمر بها هذه العملية، وأهم أساليبها والمشاكل التي تعيقها.

---

[1] خرخوش سامية- بوقرة رابح، تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالتسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول التسيير الفعال للمؤسسات، جامعة مسيلة، 3-4/ 05/ 2005، ص2.

المطلب الأول: ماهية تخطيط الموارد البشرية.

1- تعريف تخطيط الموارد البشرية:

هو احد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث إعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق أهدافها وفي سبيل ذلك يقوم تخطيط الموارد البشرية بوضع إستراتيجية مستقبلية تقوم أساسا على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في إستراتيجية المؤسسة، ومقارنته مع قوة وإمكانيات الموارد البشرية المستقبلية فيها لتحديد فيما إذا كانت بحاجة إلى قوة عمل إضافية وماهو نوعها ومهاراتها المطلوبة لانجاز عبء العمل المستقبلي، أم أن لديها فائضا عن حاجتها من الموارد البشرية، أم لا يوجد نقص أو فائض بحيث تكفي الموارد الحالية لانجاز ماهو مخطط له من حجم العمل في إستراتيجيتها العامة.[1]

وعملية تخطيط الموارد البشرية توضع في إطار العديد من المتغيرات التنظيمية والبيئية، فالتوسع مثلا في النشاطات وتعدد المنتجات أو الخدمات وتنوعها تزيد الحاجة إلى الموارد البشرية. والتكنولوجيا أيضا تؤثر تأثيرات متباينة في الحاجة إلى الموارد البشرية إذ تقل الحاجة إلى الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الكثيفة في حين تزداد الحاجة إليها في الوظائف المرتبطة بالتكنولوجيا المستخدمة، ونظرا لتعدد وتنوع المتغيرات المؤثرة على الحاجة إلى الموارد البشرية، فان المؤسسات تسعى إلى إدراك وفهم جيد لجميع هذه المسائل، ولاشك أن هذا الفهم يتطلب وفرة من المعلومات الموضوعية والدقيقة عن المتغيرات المؤثرة.[2]

يتضح من التعريف السابق بأن جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى تحقيق التوازن بين حجم العمل المطلوب في إستراتيجية المؤسسة وبين قوة العمل التي تمثل إمكانات الموارد البشرية المتاحة مستقبلا.

---

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص229.
(2) سهيلة محمد عباس،إدارة الموارد البشرية"مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص56.

إذا يمكننا القول بأن عملية تخطيط الموارد البشرية تقوم على ثلاثة أركان رئيسية هي ما يلي:[1]

- التنبؤ بمطالب العمل المستقبلية من الموارد البشرية ويتم ذلك في ظل حجم العمل الذي حددته إستراتيجية المنظمة.
- التنبؤ بمدى قدرة المؤسسة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلية من الموارد البشرية المتاحة لديها من خلال تحديد حجم الموارد البشرية المتاحة في كل قسم ووحدة إدارية وإمكانياتها على تنفيذ حجم العمل المطلوب.
- مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من الموارد البشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة لنعرف فيما إذا سيكون لديها مستقبلا فائض أم نقص في هذه الموارد.[2]

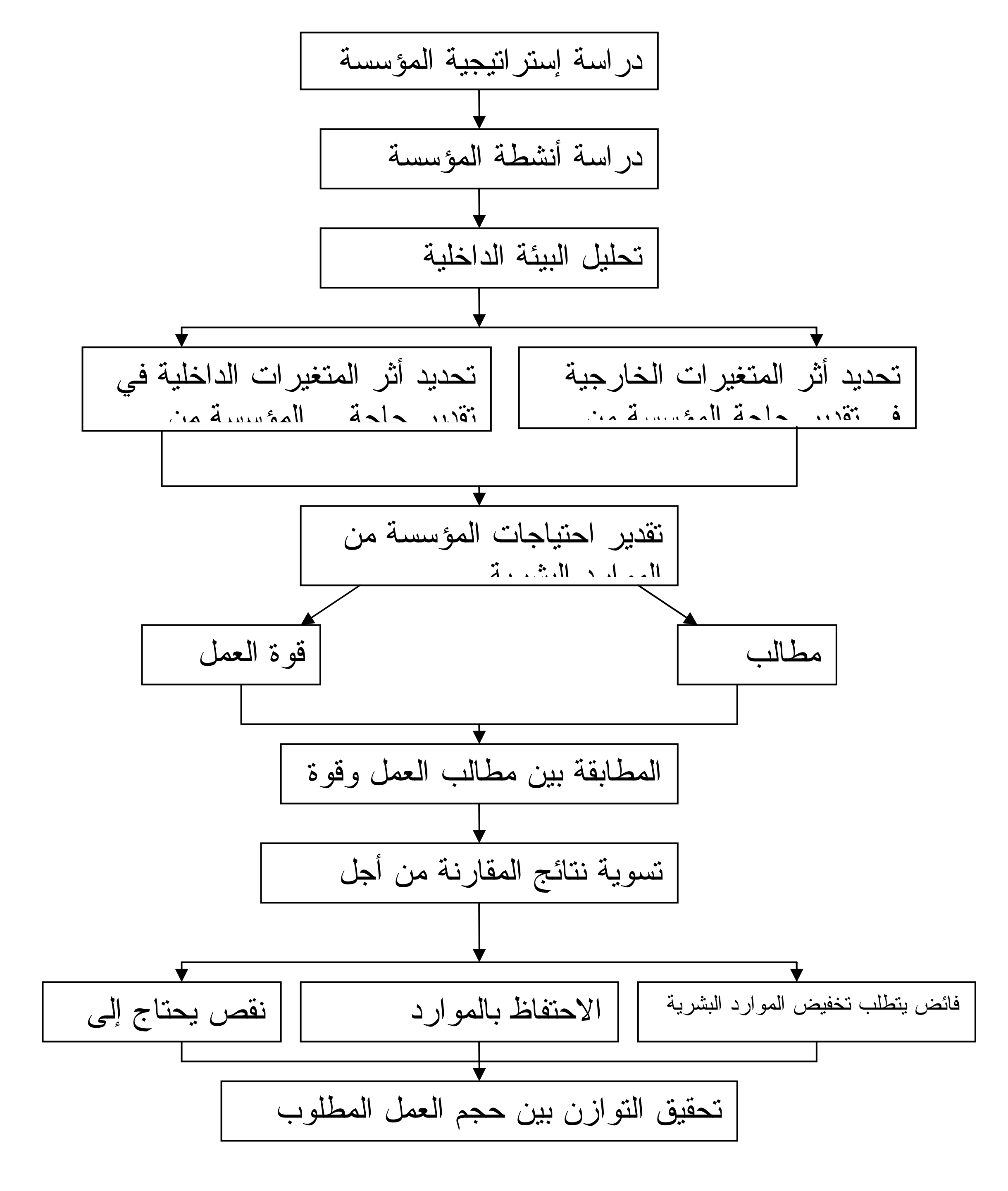
وفيما يلي شكل يوضح عملية تخطيط الموارد البشرية ويحدد الهدف الأساسي الذي يسعى إلى تحقيقه:

---

[1] Jean Marie Peretti, tous DRH, paris: édition d organisation, 2003, p123.

[2] عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص230.

شكـــل رقـــم (02): جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية وهدفها.



المصـــدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، المرجع السابق، ص. 231.

2- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية في حاجة المؤسسة لمعرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية والخارجية وتغيرت مشاريعها أو استراتيجياتها، ويؤثر التغيير على عرض وطلب العمالة مما يتطلب إعادة النظر من طرف المؤسسة لتجديد احتياجاتها، ويمكن تلخيص أهمية تخطيط العمالة في أنها تساعد على:[1]

- الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد بناء على تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة في فترة زمنية مقبلة، والسعي لتوفير تلك الاحتياجات في الوقت المناسب بما يجنب المنظمة التعرض لحالات النقص في العدد أو المهارات أو وجود زيادة غير ضرورية الأمر الذي ينعكس سلبيا على تحقيق أهدافها.
- مواجهة التغيير والتكيف معه، حيث تواجه المؤسسة تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية...الخ، مثل هذه التغيرات تؤدي إلى حدوث تقديرات في محتويات الوظائف والمتطلبات المهنية وعدد ونوعيات العاملين، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط.
- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل الاختيار، التعيين، النقل والترقية.
- توفير العمالة ذات المهارات العالية: إن المؤسسات الآن أصبحت تحتاج إلى عمالة ذات مهارة عالية، أي إلى أفراد متخصصين فنيا وإداريا ويساعد التخطيط في التعرف عليها وتوفيرها في الوقت المناسب.[2]
- يساعد التخطيط في وضع برامج لنواح معينة من النشاط مثل وضع موازنة الأجور، تقدير تكاليف إنتاج السلع والخدمات، تصمم برامج التدريب.

---

[1] حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص67.

[2] جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص185.

- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المؤسسة.(1)

وبصفة عامة فان تخطيط الموارد البشرية على المستوى الكلي يهدف إلى رسم إستراتيجية واضحة ومحددة لتطوير الأفراد تكون قادرة على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في بلد ما، أما على المستوى الجزئي(مستوى المؤسسة) فان تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى توفير أفراد مدربين ومؤهلين قادرين على تحقيق أهدافها وضمان استمرار العمل فيها.(2)

المطلب الثاني: مقومات تخطيط الموارد البشرية.

إذا كان تخطيط الموارد البشرية أسلوبا شاملا لقرارات موضوعية ومتناسقة من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق أهداف محددة خلال مدة زمنية معينة، فان ذلك يقتضي توفير بيانات عامة بمساعدة مسئولي الإدارات الأخرى في المؤسسة لاستغلالها من طرف باقي الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

ولغرض توضيح أهمية هذه البيانات بالنسبة لعملية تخطيط الموارد البشرية سوف نتطرق أولا لأهم هذه البيانات، ثم نبين على من تقع مسئولية تخطيط الموارد البشرية.

1- **البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية:** حتى تستطيع إدارة الموارد البشرية من إعداد خطة، تحتاج إلى مجموعة من البيانات الأساسية التي يمكن تصنيفها على أكثر من أساس، كتصنيفها من حيث الوقت إلى بيانات تاريخية وحاضرة ومستقبلية، وكذلك حسب مصدر الحصول عليها إلى بيانات من داخل المنظمة وأخرى من البيئة التي تعيش فيها المنظمة.(3)

(1) علي السلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، الإسكندرية، 2001، ص57.
(2) العقون سهام، محاولة لتحسين الموارد البشرية من خلال إعداد حصيلة اجتماعية، رسالة ماجستير، معهد علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2003-2004، ص72.
(3) صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000، ص130.

أولا: البيانات التي تجمع من داخل المنظمة:

ترتبط عملية التخطيط للموارد البشرية بمختلف أوجه النشاط، ولابد للقائمين بعملية التخطيط من التعرف على الجوانب المختلفة للمؤسسة الحصول على البيانات التالية:

- **الهيكل التنظيمي المبدئي للمؤسسة والتغيرات المنتظر إدخالها عليه:** يمدنا الهيكل التنظيمي الحالي ببيانات عن الوظائف الموجودة حاليا بالمؤسسة ومن المنطقي أن يتم تطوير التنظيم من فترة إلى أخرى، وقد تتم عليه عدة تعديلات بإضافة أو إلغاء بعض وحداته التنظيمية وذلك ليتمشى مع ظروف المؤسسة وتطورها، وعلى المسئولين عن عملية تخطيط الموارد البشرية أن يتعرفوا على التعديلات المتوقع إدخالها على التنظيم الحالي وما يرتبط بها من تغيرات في أنواع الوظائف أو عدد العمال أو كليهما معا.[1]

2- **بيانات عن قوة العمل الحالية بالمؤسسة:** تحتفظ إدارة الموارد البشرية بمخزون من المعلومات الخاصة مثلا توزيع العمال حسب العمر، المؤهلات، الخبرة، معلومات حول توزيع العمال حسب الإدارات والأقسام أو الفروع للتعرف على توازن العمالة بينها، بالإضافة إلى معلومات أخرى مثل:[2]

* المرشحين للترقية: تحتاج المنظمة إلى تحديد أعداد ووظائف المرشحين للترقية، تواريخ الترقية وأسماء الوظائف التي سيرقون إليها.

* أعداد ووظائف الذين سيصلون إلى سن التقاعد وتواريخ ذلك: تحتاج المنظمة إلى هذه المعلومات من أجل تحضير العمال الذين سيشغلون الوظائف الحالية مستقبلا.

* بيانات عن مستوى الأداء: حيث يلزم توافر ملخص لنتائج تقييم الأداء التي تمت حديثا مع التركيز على مواطن القوة والضعف ومعدل التحسن.

* بيانات متعلقة بسجل العامل من حيث الغياب والجزاءات التأديبية التي وقعت عليه إن وجدت.[3]

---

(1) راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001-2002، ص130.

(2) Pier romelaer, Gestion des resources humaines, Paris: Armand Colin, 1993, p45.

(3) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004-2005، ص268.

3- **بيانات عن التغيرات المتوقعة على أساليب وظروف العمل:** مثال ذلك استبدال النظام الآلي بدلا من النظام اليدوي في بعض النظم الإدارية بالمؤسسة، فقد تقرر استخدام الحاسبات الالكترونية في إعداد المرتبات والأجور أو مراقبة المخزون، وقد يؤدي ذلك التحول إلى إضافة وظائف جديدة خاصة بتشغيل هذه الحاسبات الالكترونية.[1]

ثانيا: البيانات اللازم الحصول عليها من خارج المؤسسة:

ينبغي على القائمين بتخطيط الموارد البشرية الإلمام بمجموعة من البيانات الأساسية التي يتم الحصول عليها من المجتمع، ذلك لأن المؤسسة تعتبر نظاما مفتوحا تتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة بها، ومن أمثلة هذه البيانات ما يلي:[2]

1- **بيانات عن سوق العمل:** يمثل سوق العمل المصدر الذي تحصل منه المؤسسة على احتياجاتها من الأفراد، وتؤثر ظروف العرض والطلب في سوق العمل على قدرة المؤسسة في الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية اللازمة، ومن البيانات اللازم معرفتها التخصصات والأعداد المتاحة من الموارد البشرية، الأجور وتكاليف تشغيل العمالة المتاحة، التوقعات المستقبلية لهيكل العمالة على مستوى الدولة.

2- **بيانات عن سياسة العمالة على مستوى الدولة:** يقصد بسياسة العمالة "مجموعة التشريعات والقوانين التي تسنها الدولة لتنظيم استخدام أو تشغيل الموارد البشرية"وتمس هذه السياسة كلا من عدد ساعات العمل، ظروف العمل، الأجور التي تدفع للعاملين، طرق الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، وكذلك التأمينات الاجتماعية والخدمات الأخرى، وتؤثر مثل هذه التشريعات على التنظيم الخاص بالموارد البشرية في المؤسسة، كتحديد الحد الأقصى لعدد ساعات العمل الذي يؤثر على حجم العمالة بالزيادة أو النقصان.

3- **بيانات عن سياسة التعليم والتدريب على مستوى الدولة:**أن السياسات التعليمية التي تتبعها الدولة وتنفذها الهيئات والمؤسسات العلمية المختلفة لها تأثير قوي على

---

[1] راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص131.

[2] صلاح عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص. 104-105.

المعروض من العمالة من حيث نوع التخصص والعدد المتاح من كل تخصص، فمن المعروف أن التخصصات التي تحتاجها الإدارات المختلفة، يتم تكوين جزء منها داخل المؤسسة من خلال البرامج التدريبية التي تعدها، أما الجزء الآخر فيتم إعداده في الجامعات ومعاهد التعليم المختلفة ومراكز التدريب المتخصصة.[1]

4- مسئولية تخطيط الموارد البشرية:

عملية تخطيط الموارد البشرية لا تقع مسئوليتها على إدارتها فحسب، بل هي مسئولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية وجميع إدارات المنظمة، وهي مقسومة على شقين:[2]

* **مسؤولية مباشرة:** وتقع على عاتق إدارة الموارد البشرية التي عليها جمع المعلومات عن حجم العمل المستقبلي في إدارات المؤسسة، وقوة العمل وإمكانات الموارد البشرية التي ستكون متاحة لديها في المستقبل، وإجراء المقارنات بينها لتحديد فيما إذا كان لدى كل منها فائض أو نقص للعمل على معالجته وتحقيق التوازن بين حجم أعمالها وقوة العمل فيها، ومن ثم الخروج بخطة إستراتيجية تحدد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث أعدادها وتخصصاتها بشكل يخدم تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ولا تقتصر مسئولية إدارة الموارد البشرية على هذا الحد، بل تمتد لتشمل تقييم خطة الموارد البشرية لتحديد مدى فاعليتها بعد التنفيذ وتحديد النقائص للعمل على تلافيها مستقبلا.

* **مسئولية غير مباشرة:** تقع هذه المسئولية على عاتق جميع المديرين ورؤساء الوحدات الإدارية في المنظمة الذين عليهم أن يزودوا إدارة الموارد البشرية بالمعلومات الكافية عن حجم العمل لديهم، وإمكانات الموارد البشرية المتاحة في وحداتهم الإدارية التي على أساسها يضع تخطيط الموارد البشرية خطته المستقبلية لتوفير الموارد البشرية للمنظمة مستقبلا والتي على ضوئها تباشر الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية مهمتها.

---

[1] صلاح عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص105.
[2] راوية حسن، إدارة الموارد البشرية"رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية،2003 -2004، ص236.

في ضوء كل ما تقدم يمكننا القول بأن تخطيط الموارد البشرية مسألة ذات بعد استراتيجي بالنسبة لجميع المنظمات، لأنه يبنى في ضوء احتياجات تنفيذ أعمالها، فهو يقدر ويحدد ما تحتاجه المنظمة من موارد بشرية من أجل أعمالها المستقبلية بشكل يضمن لها استمرارية التشغيل وتحقيق الأهداف المطلوبة، فتخطيط الموارد البشرية عمل متواصل ومستمر طالما أن المؤسسة قائمة وتعمل في ظل متغيرات بيئية متنوعة تؤثر في حجم أعمالها فتجعله غير مستقر، مما يجعل حاجة المؤسسة للموارد البشرية متغيرة بين الحين والآخر، ويتضح من ذلك أن تخطيط الموارد البشرية عمل استراتيجي لا غنى عنه طالما أن المؤسسات تتعرض لحالات غير مستقرة في حركة العمالة.

المطلب الثاني: عملية تخطيط الموارد البشرية.

ينصب الاهتمام في عملية التخطيط للموارد البشرية على مجموعة من العوامل الأساسية والتي تتقدمها إستراتيجية المؤسسة واتجاهاتها الحالية والمستقبلية والتي تحدد النشاطات التي تزمع القيام بها وتنفيذها وكذا تحديد الأهداف من خلال التحليل البيئي، حيث أن الأهداف الإستراتيجية تتطلب تحليل البيئة الخارجية من حيث الفرص والتهديدات وكذلك البيئة الداخلية من حيث نقاط القوة والضعف فيها وفي مجال خطة الموارد البشرية لابد من تتبع خطوات محددة لتحليل وفحص المهارات والمعارف المتوفرة داخل المنظمة وأصناف الوظائف وخصائصها لتحديد نقاط القوة والضعف في هذه الموارد لتقدير نسبة الطلب على أساس تحليل العرض من الموارد البشرية مستقبلا(1)، وتعتمد في ذلك على مجموعة من الأساليب المختلفة.

وفي هذا الصدد سوف نتعرض فيما يلي لأهم الخطوات والأساليب التي تعتبر أساسية بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية وكذا لأهم المشاكل التي يمكن أن تعيق هذه العملية.

---

(1) Yues Emery; F. Gonim, Dynamiser les ressources humaines,France: presses polytechniques,1999, p. 87.

1- مراحل تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد البشرية عملية منظمة ومستمرة تمر بمراحل متعددة ومتسلسلة ومتكاملة مع بعضها، لتشكل في الأخير إستراتيجية توضح حاجة المنظمة من الموارد البشرية عن الفترة الزمنية التي يخطط لها[1]، وفيما يلي أهم الخطوات المتبعة في تخطيط الموارد البشرية:

التحليل البيئي وتحديد الموقف: تبدأ إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بإيجاد آليات للتوافق مع الإستراتيجية التنظيمية من خلال تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية الخاصة بالموارد البشرية، أي لابد من تحديد كم ونوع الموارد البشرية، وهل هذا الكم يتناسب مع الوظائف الحالية والمستقبلية(تحديد نقاط القوة والضعف)، كذلك تحليل البيئة الخارجية(الفرص والتهديدات) من حيث توفر الكفاءات الخارجية وإمكانية استقطابها من قبل المؤسسة، درجة توفر المنافسين المؤثرين الذين يعتمدون على سياسات تحفيزية تجذب الكفاءات[2]، دراسة تأثير التكنولوجيا من خلال درجة الاعتماد عليها لتنفيذ العمل، أيضا دراسة مدى تأثير القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة في مجال الأعمال بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص، إن كل هذه المعلومات وغيرها الخاصة بالموقف الفعلي للموارد البشرية تعطي صورة واضحة وحقيقية حول ما تواجهه المؤسسة من عوامل وقوى مؤثرة في خطة الموارد البشرية.[3]

* **تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية:** إن عملية التقدير هي المرحلة الثانية من مراحل التخطيط للموارد البشرية بعد تحليل الجانب البيئي وتحديد الموقف. وفي هذه المرحلة يتم تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا ومن مختلف التخصصات مع الإشارة إلى أن عملية التقدير تتم على مستوى كل وحدة إدارية، ولكل وظيفة وعمل على حده وبشكل تفصيلي، ذلك لأن حجم الأعمال في كل

---

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص238.
(2) سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص ص60- 61.
(3) عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص244.

منها وكذلك قوة العمل المتاحة فيها تختلف من وحدة لأخرى وفي ضوء ذلك يمكننا القول بأن عملية تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية تبنى على أساس حجم أو رقم الأعمال المطلوب إنجازه والمحدد، وهذا يستدعي بالضرورة دراسة عبء أو حجم العمل المستقبلي في كل إدارة وقسم لتقدير حاجاتهما من الموارد البشرية لتغطية هذا الحجم[1]، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب النوعية والكمية لتقدير الاحتياجات والتي سوف نتطرق إليها لاحقا في عنصر خاص.

* **تحديد عرض الموارد البشرية:** بعد تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، تأتي الخطوة الثالثة وهي تحديد عرض الموارد البشرية بتحليل قوة العمل الحالية وخصائصها لكل عمل أو وظيفة في كافة إدارات وأقسام المؤسسة من حيث المهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل، وكذلك تحديد التغيرات المحتملة في هذه الجوانب مستقبلا من خلال إعداد قوائم تعطي بيانات مفصلة عن كل نوع من الوظائف وخصائصها وعلاقة كل واحدة بالأخرى والشروط المطلوبة في شاغلها من حيث المؤهل والتخصص والخبرة وغيرها، ومن ناحية أخرى معرفة مدى توافر هذه الشروط في الأشخاص الذين يتولون تلك المهام، الأمر الذي يساعد على إعطاء فكرة مفصلة عن قوة العمل الحالية من حيث النوع والعدد والتخصصات المختلفة ومدى استغلال هذه القدرات المتاحة لتغطية عملها الكلي، ومن الجدير بالذكر أن هناك مشكلات أساسية تؤثر على العرض الداخلي للموارد البشرية، فيتم احتساب وتقدير هذه الحالات وفق الإدارة وتجربتها السابقة مع أخذها بعين الاعتبار أية تغييرات بيئية مؤثرة، ومن هذه المشكلات مثلا:[2]

– **الغيـــاب:** والذي يؤدي إلى ارتباك وتأخير في جداول العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تنقلات فورية غير مدروسة بين العاملين، والعمل في غير أوقات العمل لمواجهة نقص العمالة، أضف إلى ذلك ما يترتب على الغياب من نقص الإنتاج ومن ثم التأخير في

---

(1) عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص245.
(2) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص277.

تسليم الطلبيات في المواعيد المحددة الأمر الذي يضر بسمعة ومركز المؤسسة في السوق.

وانطلاقا من الآثار السابقة للغياب يتحتم على الإدارة أن تلعب دورا ايجابيا لتخفيض نسبة الغياب إلى أقل حد ممكن من خلال تحليل شامل لأسباب الغياب وأخذ نسبة الغياب في الحسبان عند تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

- **دوران العمـــل:** مؤشر هام يشير إلى حركة قوة العمل دخولا إلى المؤسسة وخروجا منها نظرا للعديد من الأسباب مثل عدم الرضا عن سياسة الأجور والحوافز، أو عدم وجود برنامج للأمن الصناعي أو غير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي الاستقالة وترك العمل.

إن تحليل هذه المشاكل التي تؤثر على العرض الداخلي للموارد البشرية يساعد الإدارة في مراجعة ظروف العمل المادية والمعنوية وظروف الإشراف وسياسات الموارد البشرية المختلفة المطبقة سواء من ناحية سياسات التدريب، الأجور، الحوافز والترقية...الخ، والعمل على تلافي أوجه النقص في هذه النواحي بما يكفل القضاء على أسباب استياء العاملين ورفع روحهم المعنوية، وتحقيق نوع من الاستقرار الوظيفي.[1]

ومثلما تسعى المؤسسة إلى تقدير العرض الداخلي لابد من تقدير العرض الخارجي من الموارد البشرية وهذا يتطلب دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الخارجية كالظروف الاقتصادية(ظروف سوق العمالة، المؤسسات المنافسة، وكالات الاستخدام والتشغيل) والظروف الاجتماعية مثل هجرة السكان إضافة إلى الظروف الثقافية ودرجة توفر المهارات المتمثلة الخرجين في التخصصات المتنوعة والمطلوبة من حقل العمل.[2]

* **إعداد خطة العمل:** بعد تقدير الاحتياجات والعرض من الموارد البشرية تقوم الإدارة بتحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب ونادرا ما يكون الطلب المتنبأ به مساويا للعرض، فعندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أكبر من

---

(1) مصطفى محمد أبو بكر، المرجع السابق، ص281.
(2) سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص63.

الاحتياجات نقول بأن هناك فائضا في الموارد البشرية، وفي حالة العكس أي أن العرض الداخلي لا يمكِن من تلبية احتياجاتها نقول أن هناك نقصا في الموارد البشرية وتمثل كلا الوضعيتين عدم التوازن بين العرض والطلب وهو مشكل يجب معالجته، ومن بين السياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في معالجة الفائض الآتي:[1]

1- **<u>التوقف عن التوظيف الجديد</u>:** حيث لا يعين بدلا عن العاملين الذين يحالون على التقاعد أو الذين يموتون أو يصابون بإصابات عجز دائم، أو من يفصلون أو يسرحون من العمل، فعدم التوظيف ومع مرور الزمن يمكن المنظمة من امتصاص الفائض لديها من الموارد البشرية.[2] ويبقى هذا مجرد رأي لأن الكفاءات التي تفقدها المؤسسة قد يصعب

أحيانا أو يستحيل تعويضها إذا ما تراكمت لديها خبرات ومهارات عالية جدا ويشكل فقدانها خسارة كبيرة.

2- **<u>التشجيع على التقاعد المسبق</u>:** تلجأ المؤسسات للتخلص من الفائض في الموارد البشرية إلى تشجيع العاملين فيها ممن قارب بلوغ سن التقاعد إلى تقديم طلب الإحالة إليه وعن رغبته، وهي في سبيل ذلك تقدم لهم محفزات متعددة منها على سبيل المثال دفع مكافآت مالية إضافية، ولاشك أن تكلفة هذه المحفزات يجب أن تكون أقل من تكلفة بقاء الفرد لحين بلوغه سن التقاعد.

3- **<u>استبدال الموارد البشرية الدائمة بموارد مؤقتة</u>:** تقوم بعض المؤسسات كبديل لمعالجة فائضها من الموارد البشرية بتسريح جزء كبير منها بشكل نهائي واستبدالها بموارد بشرية مؤقتة، وذلك لتوفير الفرق بين تكلفة استخدام الجزء الدائم المسرح وبين توظيف البديل عنه من الموارد البشرية المؤقتة، وتلجأ المؤسسات إلى هذا الحل في حالات الكساد التجاري القصير والطويل الأجل على حد سواء.[3]

---

[1] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص80.
[2] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص258.
[3] نفس المرجع، ص257.

أما السياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لسد العجز في الموارد البشرية فهي مثلا:[4]

1- **إجراء التعيينات الجديدة:** يتطلب هذا الحل قيام إدارة الموارد البشرية بالبحث عن حاجتها من الموارد البشرية من المصادر الخارجية أي في سوق العمل، وأن تضع برامج استقطابية لترغيب الموارد المتاحة في هذه المصادر للتقدم وطلب العمل في المنظمة، وبعد الاستقطاب يتم وضع برامج لانتقاء المستقطبين وتعيينهم بشكل دائم لديها.

2- **استخدام عاملين بموجب عقود وقتية:** حيث يعين بموجبه موارد بشرية للعمل لفترة زمنية محددة وبأجر أو راتب معين، تتميز هذه السياسة بإمكانية الاستغناء عن هذه الموارد وقت ما تشاء المؤسسة دون الدخول في نزاعات العمل مع النقابة أو وزارة العمل والهيئات القضائية، كما أن رواتبها وأجورها أقل من الموارد البشرية الدائمة، أما مشكلة هذه السياسة فهو أن الموارد البشرية المؤقتة تكون إنتاجيتها أقل، بسبب ضعف الدافعية لديها لعلمها المسبق بأن فترة عملها في المنظمة ستكون قصيرة فلا داعي لبذل الكثير من الجهد.[1]

3- **العمل الإضافي:** تعمل المنظمة على إطالة زمن العمل الرسمي لعدد محدد من الساعات لمواجهة ضغط عمل موسمي أو دائم كبديل لتوظيف موارد بشرية دائمة أو مؤقتة، وتتميز هذه السياسة في أنها قليلة التكلفة مقارنة بسياسة توظيف موارد بشرية جديدة أو مؤقتة.[2]

بعد إعداد خطة الموارد البشرية وتنفيذها لابد من تقييم النتائج، وبشكل واضح إذ يمكن التعرف عما إذا كانت المؤسسة نجحت بالفعل في مواجهة احتمالات الفائض أو العجز، وأي من الأجزاء أو مراحل التخطيط ساهمت بشكل ملموس في تحقيق النجاح أو الفشل، وعليه فإننا قد نقارن تنبؤات الطلب والعرض بالنتائج الفعلية للتعرف على

---

[4] Jean Marie peretti, Gestion des resources humaines, Paris; libraries vuibert, 1998, p237.

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص252.

[2] نفس المرجع، ص254.

مدى سلامة ودقة الأساليب التي تم استخدامها، لهذا الغرض وهو ما سنحاول التطرق إليه من خلال دراسة أساليب تخطيط الموارد البشرية.[3]

2- أساليب تخطيط الموارد البشرية:

يتطلب تقدير طلب الموارد البشرية أو العرض على مستوى المؤسسة اهتماما كبيرا نظرا لخطورة الآثار التي تترتب على وجود عجز أو فائض في العمالة على الأهداف المطلوب تحقيقها، الأمر الذي يتطلب ضرورة استخدام أساليب علمية في عملية التقدير[1]، وتتعدد هذه الأساليب إلا أنه من خلال هذا البحث سوف نشير إلى أهمها سواء في تقدير احتياجات الموارد البشرية أو في تقدير العرض.

أ- أساليب تقدير احتياجات الموارد البشرية:

هناك عدة أساليب تستخدم لتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ومن أمثلتها ما يلي:[2]

- **تقدير الخبراء والأخصائيين:** حيث يقوم الخبير المكلف بتحليل الطلب عن الماضي ودراسة تطور حجم العمالة عبر عدة سنوات، ثم يقوم بالتعرف على شكل المشروع، ويستخدم أحيانا حدسه الشخصي في تحديد حجم العمالة في المنظمة وفي الأقسام المختلفة.

ويقوم بعدد من التنبؤات ثم يؤخذ متوسطها ويتم بذلك توفير التقديرات الأكثر دقة، ويعتمد مسير الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات من الأفراد على المحللين والمختصين في العمليات المختلفة.

- **أسلوب دلفي:** هي تقنية تقدير معقدة وجدت لتحسين صحة التقديرات من طرف الخبراء الذين لا يلتقون أبدا وجها لوجه، فبدلا من الاتصال أو الحوار المباشر فان أعضاء المجموعة يردون بصفة منفردة عن طلب المؤسسة بتحديد احتياجاتها من

---

[3] جمال الدين محمود المرسي، مرجع سابق، ص224.
[1] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص272.
[2] حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص76.

الموارد البشرية مدعومين بدراسات ومستندات، بعد ذلك يتم تجميع كل التقارير وتلخيص النتائج وإرسالها إلى جميع الخبراء لصياغة تقديرات جديدة والتي تعرض عليهم مرة أخرى، وتكرر العملية حتى يتم التوصل إلى أحسن تقدير يجمع عليه المديرون، والذي يصبح بمثابة توقعات احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

- **أسلوب دراسة أماكن العمل:** وتقوم هذه الطريقة على أساس إجراء تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى أماكن عمل محددة، ثم تجري دراسة ميدانية لهذه الأماكن من مختلف النواحي الفنية وذلك بهدف تحديد العدد الأمثل للعمالة اللازمة لكل مكان عمل على حده. وتأخذ هذه الطريقة الشكل التالي:[1]

احتياجـــات مكـــان العمـــل الواحـــد من العمالـــة =

$$\frac{\text{عدد العمال اللازمين في المردية الواحدة} \times \text{عدد الورديات} \times \text{متوسط أيام التشغيل بمكان العمل في السنة}}{\text{متوسط عدد أيام تشغيل العامل في السنة}}$$

*** عدد العمال الإجمالي يساوي إلى احتياجات مكان العمل الواحد من العمالة في عدد أماكن العمل المتشابهة.**

ومن الملاحظ أنه يمكن استخدام هذه الطريقة بكفاءة في الشركات التي يمكن تقسيمها إلى أماكن عمل متشابهة لإعطاء تقديرات دقيقة لحجم العمالة المطلوبة[2] وذلك لأنها تنطلق من أدنى المستويات التنظيمية إلى أعلاها، وعلى الرغم من كون هذا الأسلوب مكلف ماديا ويستغرق وقتا طويلا لكنه أسلوب فعال وأكثر شمولية ويستعمل في المؤسسات الاقتصادية المتطورة.[3]

[1] Pier romelaer, op cit, p87.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص274.

[3] حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص77.

- **أسلوب الأهداف المخططة:** يعتبر التنبؤ بالمبيعات في المنظمات الإنتاجية كهدف مخطط تسعى الإدارة إلى تحقيقه ويعتبر نقطة الانطلاق الأولى في هذه الطريقة، فعلى أساس حجم المبيعات التقديرية يتم تحديد حجم العمل المطلوب لتحقيق هذه المبيعات، وعلى ضوء حجم المبيعات المرتقبة يمكن إعداد خطط وبرامج عمل لكل أجهزة المؤسسة، مثال ذلك خطط الإنتاج وحصص المبيعات معبرا عنها في صورة وحدات عمل، والخطوة الثالثة هي ترجمة هذه الوحدات إلى ساعات عمل زمنية وذلك بضرب عدد الوحدات المطلوبة في الزمن (اللازم) لانجاز الوحدة الواحدة لنحصل على حجم العمل المخطط، الذي على ضوئه يمكن تحديد عدد الأفراد المطلوبين لأداء العمل المخطط، أي أن المدخل الأساسي لهذا الأسلوب يتحدد على الوجه التالي: [1]

- تحديد حجم الأعمال المطلوب انجازها على ضوء الأهداف المخططة.
- تحديد حجم العمل الذي يمكن أن يؤديه شخص واحد، ويتم ذلك على ضوء تحديد معايير أداء موضوعية.
- قسمة البند الأول على الثاني نتحصل على عدد الأفراد المطلوبين.

ب- **أساليب تقدير عرض الموارد البشرية:** يتم تغطية الطلب على الموارد البشرية بواسطة مصدرين أساسيين وهما العرض الداخلي والعرض الخارجي، ويتطلب تحليل عرض العمالة خلال فترة الخطة استعمال أساليب مختلفة أهمها:[2]

1- <u>أساليب تقدير العرض الداخلي</u>:

إن تحديد عرض العمل الداخلي يحتاج إلى قاعدة غنية بالبيانات عن الأفراد الذين يشغلون مختلف الوظائف في المؤسسة، ومن بين الطرق العديدة لتقدير العرض الداخلي المستقبلي من الموارد البشرية نجد مثلا:[3]

- **قائمة العمالة:** وهي تحتوي على معلومات هامة عن العمالة بالمؤسسة، فهي تتضمن الهيكل الوظيفي، عدد العاملين في كل وظيفة وتحليل لهذا العدد بحسب الجنس

---

(1) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص199.
(2) حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص77.
(3) جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص202.

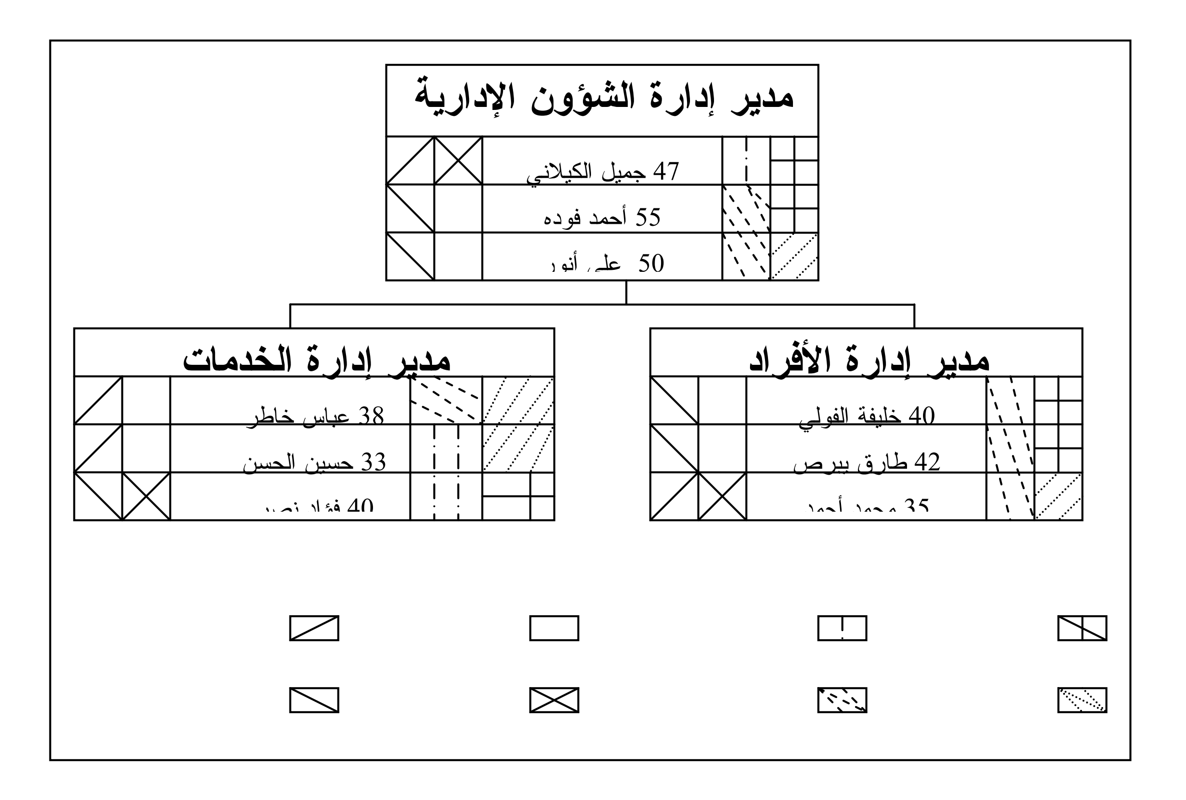
والمؤهل، السن، الحالة الاجتماعية، وغيرها من البيانات التي يرى أنها تفيد في تحليل وضع العمالة وتؤثر في تخطيط الموارد البشرية من تعيين، ترقية وتدريب.[4]

- **خرائط الإحلال:** تستعمل هذه القوائم لتشخيص المترشحين للترقية من وظيفة إلى أخرى أعلى منها ضمن الوحدة التنظيمية أو المجال الوظيفي وتوضح مدى توافر هذه الشواغر المحتملة، إذ تتضمن هذه القوائم معلومات وافية حول العاملين المؤهلين للترقية، من حيث موقعهم الوظيفي الحالي والموقع الوظيفي المتوقع شغله من قبلهم، وعلى الرغم من أهمية هذه القوائم في إعداد الكوادر البشرية للوظائف المستقبلية لكن قد تصاحبها بعض المشاكل ومن أهمها اللاموضوعية في تشخيص العاملين، لذلك لجأت بعض المؤسسات إلى استبدالها بخرائط تخطيط التعاقب حيث يتم بموجبها تشخيص الإمكانات والاستعداد للترقية من خلال إجراءات متعددة منها تقييم الأداء ونتائج التقييم لكل مرشح للمواقع الإدارية الشاغرة مع توفير برامج التطوير المهني التي يتم بموجبها تحديد الحاجات التطويرية.[1]

والشكل التالي يوضح خريطة الإحلال مع شرح سريع للصفات التي يتميز بها هؤلاء المرشحين:

[4] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص109.
[1] سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص ص62-63.

الشكـــل (**03**): خريطة الإحلال



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص. 115.

– **سلسلة ماركوف:** تهدف سلسلة ماركوف إلى تحديد عدد الأفراد المتاحين في كل وظيفة من وظائف المؤسسة وعبر مستوياتها الإدارية، وتوضيح الوظائف والمستويات الإدارية لموجودة فيها، وماهو العدد المحتمل انتقاله من وظيفة ما للوظائف الأخرى، وكذلك عدد الأفراد المتوقع انتقالهم من الوظائف الأخرى إليها سواء عن طريق الترقية أو النقل الأفقي وأيضا توضيح عدد الأفراد المتوقع انفصالهم عن كل وظيفة وترك العمل في المؤسسة لأي سبب كان.

ويمكن القول على ضوء ما تقدم، بأن سلسلة ماركوف توضح للموظف مسار حياته الوظيفية خلال عمله في المؤسسة، فيكون على اطلاع مسبق بالوظائف التي سينتقل إليها مستقبلا أو التي سيتدرج فيها، وبالتالي يمكن أن يحسب العدد المتاح من الأفراد في كل وظيفة وفق ما يلي: "(عدد الأفراد الحاليين في الوظيفة+ عدد الأفراد

المتوقع انتقالهم إليها من الوظائف الأخرى)-(عدد الأفراد المتوقع انتقالهم من الوظيفة لوظائف أخرى+ عدد الأفراد المتوقع انفصالهم عن الوظيفة)".[1]

وفيما يلي مثال يوضح بناء سلسلة ماركوف:

مثـــال: من خلال دراسة حركة العمال في قسم الإنتاج خلال سنوات سابقة أمكن الحصول على نسب الحركة بين وظائف هذا القسم والتي تبين في الجدول التالي:

في نهايـــة 2003

من \ إلـــى	عامل إنتاج	عامل صيانة	ترك الخدمة
عامل إنتاج	0.70	0.20	0.10
عامل صيانة	0.30	0.50	0.20

فإذا كان عدد العاملين في هذا القسم سنة 2003 هو 500 عامل إنتاج و250 عامل صيانة توقع عدد عمال الإنتاج في سنة 2005 إذا لم يكن هناك تعيينات جديدة.[2]

الحـــل:

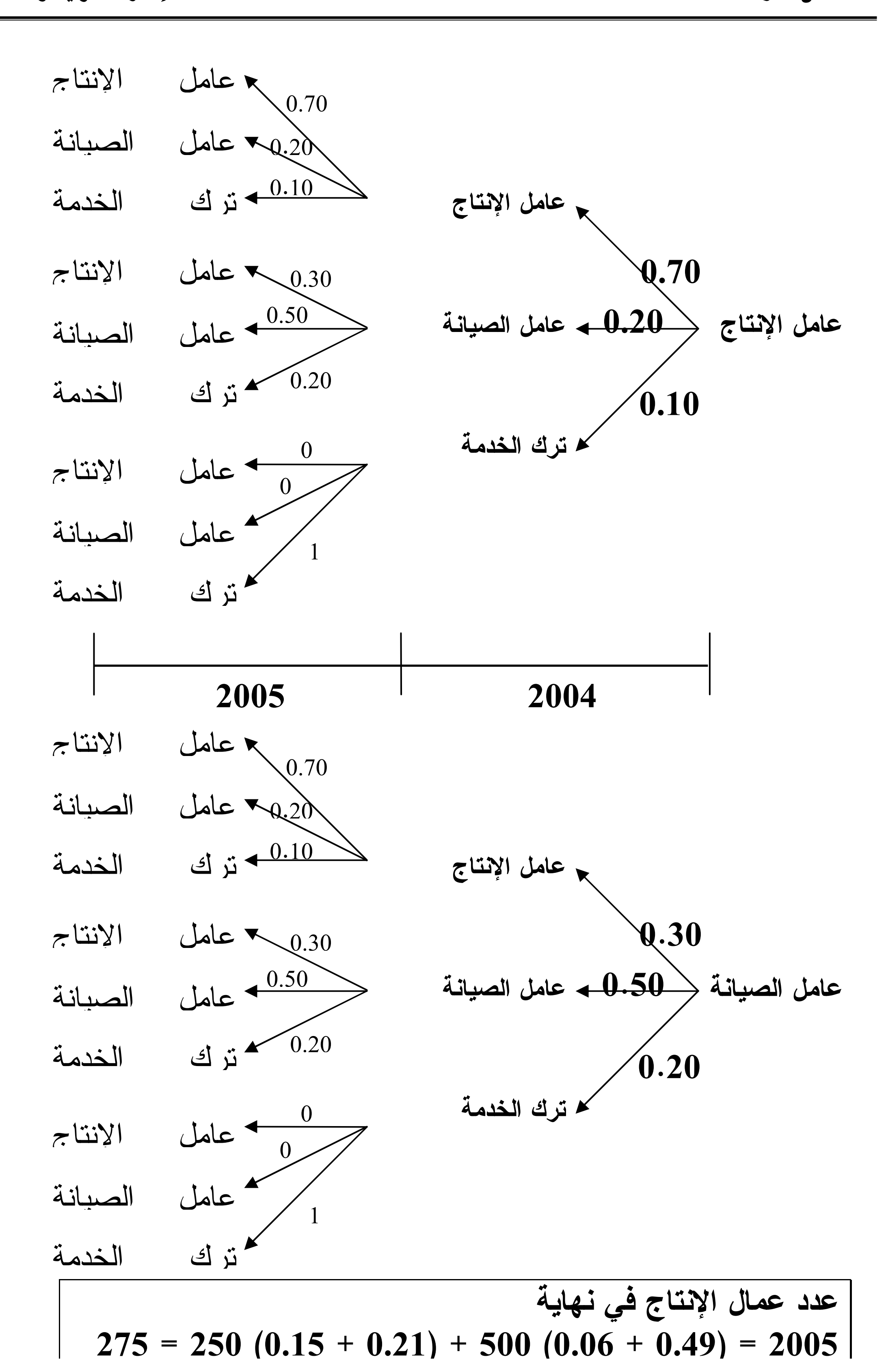
نظرا لأن عدد من يعودون إلى أي عمل من وظيفتي الإنتاج والصيانة خلال السنة بعد تركهم الخدمة يساوي الصفر فان احتمال الانتقال من ترك الخدمة إلى عامل إنتاج أو عامل صيانة يساوي صفر وبذلك يكون احتمال ترك الخدمة ممن انتقلوا إليها خلال السنة هو واحد صحيح.[1]

---

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص266.

[2] سنان الموسوي، مرجع سابق، ص101.

[1] سنان الموسوي، مرجع سابق، ص102.



2- **<u>أساليب تقدير العرض الخارجي:</u>**

تلجأ المؤسسة إلى تلبية حاجاتها من الموارد البشرية من السوق الخارجية، عندما لاتجد العمال الكافيين أو المناسبين لتغطية حاجاتها على المستوى الداخلي،

بمعنى عدم توفر بدائل من الداخل للأعمال الشاغرة أو لأن هناك أعمالا جديدة استحدثت في المؤسسة، ويتطلب تحديد العرض الخارجي للعمالة إجراء تحليل لنواحي القوة والضعف للقطاعات المختلفة لسوق العمل الخارجي، وهو ما قد يتطلب إجراء مقارنات على مستوى قطاعات النشاط الاقتصادي، كما قد يتطلب إجراء مقارنات دولية، ويشمل العرض الخارجي الأشخاص العاملين بالمؤسسات الأخرى، العاطلين عن العمل، المحصلين على شهادات عليا والمرتبطين ببرامج تكوينية مختلفة، وهناك عدة أساليب لتقدير العرض الخارجي أهمها:[1]

* **تحليل سوق اليد العاملة:** يستلزم هذا التحليل تحديد توفر اليد العاملة حسب عدد وأنواع المهارات المطلوبة، ومن الممكن ظهور نقص في المهارات المطلوبة حسب المكان والنشاط الاقتصادي في المنطقة والبلد. تلجأ المؤسسات أحيانا إلى توظيف عمال مؤسسات أخرى منافسة لها لكونهم لا يحتاجون إلى أي تكوين، ويؤثر عدد المنظمات المنافسة وأهميتها على العرض الخارجي لليد العاملة كما أن التطور الاقتصادي، التطورات الديمغرافية، الاجتماعية والثقافية لها تأثيرها على تحديد العرض الخارجي.

* **التحليل الديمغرافي:** تؤثر المتغيرات الديمغرافية المختلفة كنسبة النمو، كبر سن السكان...الخ على كل من عرض اليد العاملة وكيفية تسيير الموارد البشرية.[2]

فإذا اتضح أن سوق العمل الخارجي قد لا يستطيع الوفاء باحتياجات المنظمة من تخصصات معينة فقد يتطلب الأمر وضع خطة محكمة لإعداد تلك الكوادر داخليا، وإذا تعذر ذلك فلا بد من إعادة النظر في تقديرات الطلب ومن ثم في أهداف المنظمة وإستراتيجيتها وذلك لتلافي وقوع المشاكل.[3]

---

[1] جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص213.

[2] حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص80.

[3] صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص146.

3- بعض مشاكل تخطيط الموارد البشرية:

بالرغم من ازدياد أهمية تخطيط الموارد البشرية، إلا أنه لا يحقق النجاح المرغوب في بعض الأحيان نظرا للمشاكل التي تواجهه ومن أهمها:[1]

- عدم فهم المنفذين للخطط من ناحية الصياغة، بالإضافة إلى أن هناك فترة زمنية تأخيرية طويلة تحدث ما بين صياغة الخطة وتنفيذها بحيث يصعب الرجوع إلى المخططين والاستفادة من خبراتهم في تفسير مضامين الخطة للمنفذين.
- عدم توفر المعلومات الدقيقة والصحيحة المطلوبة لوضع خطط للموارد البشرية وهذا ما يضعف إلى حد كبير من جودة الخطة وقدراتها على تحقيق الأهداف الموضوعية والمحددة.
- مشكلة النقص في توافر الإطارات المتخصصة الكفؤة القادرة على القيام بهذا العمل الشاق والصعب للتخطيط سواء في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية باستخدام أساليب مناسبة، والذي يعتبر شرطا أساسيا لتطور ونجاح تخطيط الموارد البشرية.
- تؤدي الجهود الأولية المكثفة والإسراع في تصميم برامج تخطيط الموارد البشرية إلى تعقيدها، ومن ثم زيادة احتمالات الفشل الذي قد تتعرض له هذه البرامج.

لهذا فان برنامج تخطيط الموارد البشرية الناجح يبدأ بطيئا وتدريجيا، ثم يزداد كلما أثبت نجاحه، وتتمثل نقاط البداية الناجحة لتصميم برنامج تخطيط الموارد البشرية في تنمية مخزون مهارات دقيق وخريطة إحلال جيدة.

- يعمل مخططو الموارد البشرية في ظروف وبيئة تتسم بالغموض في اللوائح وفي الأنماط الإدارية المتنوعة، لذا يتوجب على المخططين وضع خطط تتسم بالمرونة الكافية تمكن المؤسسة من التكيف مع مختلف التغييرات.[2]

---

[1] بوشناقة أحمد، تخطيط القوى العاملة في الجزائر، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص143.
[2] راوية حسن، إدارة الموارد البشرية"رؤية مستقبلية"، مرجع سابق، ص93.

- من الضروري وجود تنسيق بين وظائف إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى رغم الاتجاه السائد بين المسئولين عن تخطيط الموارد البشرية المتمثل في رغبتهم البقاء والانغماس في عالمهم الخاص وعدم التفاعل مع الآخرين.
- لابد أن تنبثق خطط الموارد البشرية من الخطط الشاملة على مستوى المؤسسة، والهدف هنا هو تنمية قنوات اتصال فعالة بين المخططين.
- لا يعتبر تخطيط الموارد البشرية وظيفة إدارة الموارد البشرية فقط، فالتخطيط الناجح للموارد الموارد البشرية يتطلب تنسيق الجهود من جانب المديرين التشغيليين وإدارة الموارد البشرية.[1]
- ومع ازدياد أهمية تخطيط الموارد البشرية ازدادت الحاجة إلى الأساليب الفنية الجديدة والمعقدة التي تساعد في عملية التخطيط، وكثير من هذه الأساليب يمثل فائدة كبيرة في مجال تخطيط الموارد البشرية، ولكن على الرغم من هذا يبقى الميل لتبني أسلوب واحد فقط لمجرد أن جميع المخططين يستخدمونه, ومألوف لديهم، لذلك على الأفراد القائمين بتخطيط الموارد البشرية تجنب الوقوع في مثل هذا الخطأ واختيار أسلوب التخطيط الأفضل والمفيد.[2]

---

[1] راوية حسن، إدارة الموارد البشرية"رؤية مستقبلية"، المرجع السابق، ص94.

[2] نفس المرجع، ص95.

خـــــلاصــــــة:

يتضح مما تقدم بأن تخطيط الموارد البشرية يلعب دور حلقة وصل بين استراتيجيه المؤسسة واستراتيجيه إدارة هذه الموارد، ذلك لأنه في ضوء معطيات ومتطلبات إستراتيجية المؤسسة وما تريد انجازه من أعمال في المدى البعيد يقوم تخطيط الموارد البشرية بتقدير وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، التي على أساسها تباشر إدارة هذه الموارد بوضع استراتيجية عملها، بشكل يخدم ويسهم في تنفيذ أهداف المؤسسة، وعلى ضوء تلك الاحتياجات تقوم إدارة الموارد البشرية برسم سياسات وبرامج نشاطاتها وممارساتها في مجالات الاستقطاب، الاختيار، التعين، التدريب، التنمية وتخطيط المسار الوظيفي..الخ، وتحديد نطاق ممارسة هذه السياسات والبرامج داخل المؤسسة، وهذا يقودنا للقول بأن تخطيط الموارد البشرية يعتبر الحجر الأساس لكل وظائف إدارة الأفراد بما فيها خاصة وظيفة تخطيط المسار الوظيفي، لأنه يساهم بتوضيح حركة انتقال الموارد البشرية بين وظائف المؤسسة وعبر مستوياتها الإدارية، فيعرف الموظف مسار حياته الوظيفية خلال عمله، فيكون على اطلاع مسبق بكل الوظائف التي سينتقل إليها مستقبلا بشكل يتكامل ويتوافق مع متطلبات تنفيذ أهداف المؤسسة وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

المســـار الـوظيفـــي

تمهيــــد:

كما وضحنا سابقا يعتبر تخطيط الموارد البشرية نقطة البداية لتخطيط وتطــوير المسار الوظيفي باعتباره الأساس لتحديد حجم العمالة الحالية كما وكيفا والاحتياجــات المتوقعة في المستقبل لوضع معظم برامج الأفراد التي تحدد مسار الخدمة لكــل فــرد خلال حياته الوظيفية في المؤسسة، والذي يعبر عن مجموعة الوظائف التي يمكــن أن يتدرج فيها الموظفون أو ينتقلوا إليها في ضوء ذلك يمكننا القول بأن المسارات تســمح لكل فرد من تحديد طموحاته الوظيفية التي تتناسب مــع نــوع المهــارات والقــدرات الخاصة به، وذلك في ضوء ما تحدده إدارة الموارد البشرية مــن مســارات وظيفيــة تنظيمية متعددة ومتنوعة عبر هيكل المؤسسة التنظيمي.

ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل التطرق لماهيــة المســار الــوظيفي ومختلف المراحل التي يمر بها الفرد خلال حياته الوظيفية وأهم العناصر التي تحكــم إمكانية الفشل في ذلك المسار. وكذلك ســنقوم بدراســة تخطــيط المســار الــوظيفي واعتبارات التخطيط لتفعيل مختلف الاستخدامات ومن ثم تحديــد المــداخل المختلفــة لتخطيط المسار الوظيفي.

المبحـــث الأول: المسار الوظيفي (خصائصه، أهدافه وأهميته).

يحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لـــدى جميـــع العـــاملين، نظـــرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكل القـــيم وتركيبة القوى العاملة والتغيرات التكنولوجية وإعادة الهيكلـــة، ويعكـــس ذلـــك أحـــد التحديات الجديدة وغير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها لحشـــد واستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق.(1)

وانطلاقا مما سبق ولغرض توضيح هذه الأهمية سيتناول هذا المبحـــث ماهيـــة المسار الوظيفي وذلك من خلال تعريفه وتحديد أهم خصائصه وأهدافه وأخيرا التعرض لأهميته ومحاولة إبراز أهم جوانبه كتحديد مراحل المسار لأي فرد في حياته الوظيفيـــة وتبيان العناصر المسببة للفشل.

المطلب الأول: ماهية المسار الوظيفي.

1- تعريف المسار الوظيفي:

المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظـــائف المتتابعـــة التـــي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديـــا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هـــذه الحركـــة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المســـارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريـــق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلا الشخص الذي يحصر نفسه فـــي مجـــال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شـــغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسيا وأفقيا، فهذا التنوع يكســـبه مهـــــارات متعـــددة ومختلفة، فتنوع الخبرة هـــي السمة الأساسية المطلوبة فـــي المـــوظفين فـــي الوقـــت الحاضر وانطلاقا مما سبق يمكننا تعريف المسار الوظيفي بأنـــه مجموعـــة الخبـــرات

---

(1) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص373.

المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد[1]، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكـــز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام, وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل.[2]

وينطبق هذا التعريف على العامل المبتدئ، كما ينطبق على الطبيب أو المحاسب كذلك وعلى أي نوع من العمل سواء أكان مدفوع الأجر أم غير مدفوع الأجر، إضافة إلى هذا فإن تعريف المسار الوظيفي يمكن أن يشمل العمل التعليمي والمراحل الدراسية وغيرها علاوة على ذلك فان قياس نجاح المسار الــوظيفي لا يســـتند إلـــى معـــايير موضوعية فقط مثل الترقية، ولكنه يستند كذلك إلى معايير شخصية مثل الرضا.[3]

وفي ضوء ما تقدم ينبغي على المديرين أن يتفهموا عملية رسم المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة مـــن مراحـــل حيـــاتهم العملية حتى تتحقق لجهودهم الفعالية.[4]

2- خصائص المسار الوظيفي:

من خلال تعريف المسار الوظيفي يمكن أن نستخلص الخصائص التالية:[5]

- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مســـتقبله الــوظيفي شريطة أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
- يقع على الفرد قدر من مسئولية تأهيل نفســـه وتـــوفير القـــدرات والمهـــارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.
- إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.

---

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص546.

(2) راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002، ص305.

(3) yues Emery. francois Gonin, dynamiser les ressources humaines, France: biblotheque Ressources humaines, 1999, p109.

(4) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص276.

(5) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سابق، ص212.

- لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة من الممارســات التنظيميــة والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها مــن مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراتــه وكفاءته.[1]
- العمل من خلال النظم, وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافــق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد, وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها.
- وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيــث يوجــد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة.
- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين(الفرد أو المؤسسة) عبئا على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتيــة لكــلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.
- وضوح مبدأ المشاركة في المسئولية والتوزيع المنطقي والعادل للأدوار حيــث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته، تطوير وتحــديث مالديه من معرفة وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المؤسسة للقيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار مالدى الفــرد مــن قــدرات ومهارات وصفات.
- تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة.
- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.[2]

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص213.
[2] نفس المرجع، ص214.

3- أهمية المسار الوظيفي:

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمؤسسة.

أ- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد:

في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة، فان نجاح المسارات الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية: [1]

- محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبـــرات: فبزيـــادة رغباتـــه واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمـــل، والتوقعـــات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا، إذا ما اختلفـــت خبرات العمل مع القيم والأهداف.
- إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهن وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للترقي أو الحرية، فان آخرين يعطون قيمة أكبـــر للمتعـــة الداخليـــة المتحققة من العمل، وآخرين يقدرون بدرجة أكبر الشـــعور بالأمـــان وتحقيـــق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمـــور الهامـــة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.
- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسئولية فـــي العمـــل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش، حيث لا يطغى العمـــل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التـــي يتخذها الفرد، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلـــى وقـــت فراغ أكبر.[2]
- توفير فرص تطور وظيفي عادلة للرجال والنساء، حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للرجال والنساء، بالإضافة إلـــى

[1] راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص337.
[2] نفس المرجع، ص339.

توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسئوليات، كمـــا أن وجـــود مثل هذه البرامج

يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل، وينمي الولاء والانتمـــاء لكافـــة فئات العاملين.

- الرضا الوظيفي: ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الـــذات والنـــاتج مـــن النمـــو والتعليم.
- بناء المهارات: ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمســـتقبل، وتمكـــين الأفـــراد مـــن التنميـــة المســـتمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات.[1]

ب- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

المؤسسة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي، ففي الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجـــات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية.

-اختيار الموارد البشرية: تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيـــف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفـــراد المؤهلين الموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية، ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لابد وأن تـــتفهم المســـارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، علاوة على ذلـــك عليهـــا أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية.

- **تنمية واستخدام الموارد البشرية:** عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئا والتزاما على المؤسسة، وهذا من خلال أدائه الضعيف، لـــذلك فانـــه ومـــن مصـــلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية[2]، وعلاوة على ذلك ولكـــي

---

[1] Bernard Martory. Daniel Crozet, Gestion des resources humaines, Nathan, 1998, p65.

[2] راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص340.

تساعد وتدعم أداء وتنمية الموارد البشرية، عليها أن تفهم المهام الحرجة التي تواجـــه الأفراد في المراحل المختلفة لمساراتهم الوظيفية، وضمان الحركة المؤسســـة للمـــوارد البشرية لشغل المراكز الشاغرة فالترقية والمعاش والنقل وإنهاء الخدمة لبعض العناصر الرئيسية في المستويات العليا، تحدد سلسلة من فرص الحراك للمستويات الأقل، حيـــث أن كل فراغ وظيفي يشغل من الداخل، يخلق مراكز شاغرة أخرى بالمؤسسة، لـــذلك يتطلب التدفق المنتظم للموارد البشرية لديهم الخبرات المتطـــورة الضـــرورية لتحمـــل مسئولية أكبر، كما يجب على المؤسسة فهم الديناميكية التي تتخذ بها القرارات المهنية، وأن تكون على علم بالاهتمامات المهنية للفرد حتى تتجنـــب الخطـــأ فـــي تقـــديراتها وحساباتها لاحتياجات الموارد البشرية.

- توافر المهارات والمواهب: ويقصد به توفير معلومات عـــن قـــدرات وطموحـــات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب، لتحقيـــق التوافـــق بـــين الاحتياجات التنظيمية والإمكانيات الفردية.

- تحسين الصورة الذهنية للمؤسســـة كمنظمـــة تســـعى جاهـــدة لتحســـين أنشـــطتها وعملياتها.[1]

- **الاستقطاب:** ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.

- **توضيح الأهداف:** ويعني العمل على مساعدة المديرين والمشرفين علـــى توضـــيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد.

- **تقييم الأداء:** يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقيـــيم الأداء علـــى أســـاس أساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معـــايير غيـــر موضوعية مثل الجنس، السن، العمر، ومن ثم توضيح نقاط القوة والضـــعف فـــي أداء الفرد.[2]

---

[1] Alain chauvet, methods de management, op cit, p102.

[2] أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص16.

- **إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي:** في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للترقي للمديرين والأفراد الآخــرين، يصـــبح كثير من الأفراد راسبين وظيفيا في المراحل المهنية الأولى، أي أن احتمال بقائهم فـــي وظائف تقدم فرص محدودة للترقي، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة لمؤسسة تســعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي مثلا أو نسبة الغيابات التي يمكن أن تسبب مشاكل انخفاض معنويات الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة أمامهم للترقي في العمل، وذلك لن يكون إلا بفهم المسار الــوظيفي لكل فرد في المنظمة.[1]

- **الدافعيـــة:** إن إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية متوقف على مدى إدراكه بأن البيئـــة ومناخ عمله يقدم له فرص النمو والتحدي والمسئولية المشتركة للمؤسسة، لتحقيق النمو الشخصي.

وباختصار وكما هو واضح فان المسار الوظيفي يعتبر بمثابـــة الرســـالة التـــي تضفي قيمة أكبر لأنشطة الموارد البشرية داخل المؤسسة، فبدون تحقيق هـــذه العلاقـــة المترابطة بين أنشطة الموارد البشرية، فان الاتصال بين برامج المؤسســـة والأفـــراد سينعدم.[2]

المطلب الثانـي: أهم جوانب المسار الوظيفي.

يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بمراحل متعددة ومتلاحقة، تبدأ مع بداية عملـــه فيها وتنتهي عند بلوغه سن التقاعد، بافتراض بقاء الفرد في المؤسسة طـــوال حياتـــه الوظيفية إن دورة حياة الموظف الوظيفية ذات علاقة مباشرة بتخطيط المسار الوظيفي، حيث يقوم هذا التخطيط على أساس الدراية بمراحل هذه الدورة، وطبيعـــة وتحـــديات وطموحات الأفراد في كل مرحلة من هذه المراحل، لذلك يتوجب علينا قبل أن نشـــرح عملية تخطيط المسار لوظيفي أن نفهم مضمونها، كيف تبدأ، ومـــاذا تتضـــمن، وأيـــن تنتهي[3]، وفيما يلي شرح لمراحل المسار الوظيفي ولأهم معوقاته.

1- مراحل المسار الوظيفي:

[1] راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص342.
[2] نفس المرجع، ص350.
[3] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص558.

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل ومناقشة المسارات الوظيفية هــو النظر إليها باعتبارها عملية متعددة المراحل، وبالتالي فان التقدم من نقطة الاستكشــاف ثــم البحث الوظيفي، ثم الاستقرار الوظيفي، وأخيرا ترك الوظيفة، تمثل مراحل طبيعية في حياة كل منا، ويتفق الباحثون على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياتــه الوظيفية هي:[1] الاستكشاف، التأسيس، الحفاظ أو الصيانة، وأخيرا ترك الوظيفة وفيما يلي شرحا لمراحل المسار الوظيفي.

* **مرحلة الاستكشــاف:** تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الأفراد في المؤسسة مباشرة، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغبــاتهم وطموحــاتهم وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية، تفضيلات العمل وغيرها. ويبدؤون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعيــة العمــل مــن مصادر مختلفة مثل الزملاء والأصدقاء وأعضاء الأسرة وربما وسائل الإعلام، وبعــد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم، فإنهم قد يبدأون في اكتساب نواحي المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية مــن الوظائف وعلى وجه التحديد فان مرحلة الاستكشاف تحدث في الفترة مــا بــين ســن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج، وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة الاستكشاف تستمر عندما يبدأ الفــرد عمله الجديد، ومن منظور المؤسسة، فان عمليات التوجيه والتأقلم الاجتمــاعي تعتبــر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة والــزملاء حتى يمكنهم البدء في تحقيق أهداف المؤسسة[2]، وأخيرا فانه وفي مرحلة الاستكشــاف غالبا ما يتعرض الشخص لنوع من عدم الاستقرار وعادة ما يتساءل عما إذا كان قــد اختار الوظيفة المناسبة أم لا ويعمل على استكشاف بدائل المجالات الوظيفية المتاحــة ومدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته.[3]

* **مرحلة التأسيس:** بانتهاء المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد اكتسب خلالهــا مهارات ومعارف متنوعة ورسم مساره الوظيفي في ضوء تقييم إمكاناته التي حــددت

[1] جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص380.
[2] نفس المرجع، ص282.
[3] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص229.

في مرحلة الاستكشاف، وفي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريـــق أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسســـة[1]، وأحيانا قد لا ينجح الفرد في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمر الـــذي قـــد يدفعه إلى البحث في مؤسسات أخرى[2]، وغالبا ما ينجح الفرد في بداية هذه المرحلـــة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تساعده على كسب وظيفة دائمة في المؤسسة، ويحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه ويوجهه ومن أجل ذلـــك فهو يتوقع أن يكون رئيسه المباشر في موقف الصديق والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة.

* **مرحلة الحفاظ الوظيفي:** ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراتـــه ومعلوماتـــه الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الانجاز والمساهمة فـــي تحقيـــق أهداف المؤسسة، ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيدا كبيرا من الخبـــرة والمعرفـــة والإلمام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدربين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها وفي التوجيه[3]، وبالرغم من ذلك نجـــد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات متميزة ومنفصلة تماما وهي:

- الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأســـيس، ولا يعتبر ذلك سهلا حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أولا ومن المؤسســـة التي يعمل بها ثانيا.[4]
- الركود وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكـــرا، وربمـــا أدى ذلك إلى فقده وظيفته.
- التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية وقد يستلزم ذلك البحـــث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المؤسسة.

---

[1] op cit, p115. yues Emery; Francois Gonin,

[2] صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص297.

[3] plain mitrani; Murray M. dalziel; Annick Bernard, des compétences et des homes, paris; les édition d organisation, 1993, p44.

[4] مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سابق، ص231.

* **مرحلة الانفصال الوظيفي:** وتمثل في اعتقادنا أصعب مراحل المسار لوظيفي للفرد، خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظا مـــن الشـــهرة والتقـــدير والسلطة، فبعد عقود من الانجازات المستمرة والأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد، وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بـــين الأنشطة الوظيفية والأنشطة غير الوظيفية مثل الرحلات وممارسة الرياضـــة، ورغـــم ذلك فانه بالنسبة لبعض العاملين فان هذه المرحلة قد لا تعني عدم العمل نهائيا، بل قـــد يقرر الفرد إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري، كذلك فانه بغض النظر عن السن فقـــد يقـــرر بعـــض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابق.[1]

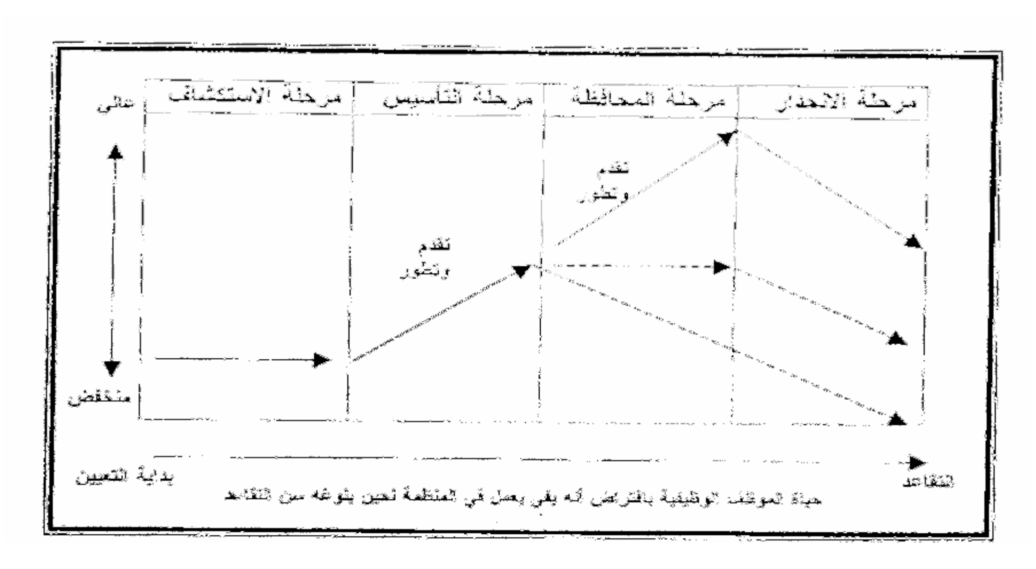
وفي الختام نود أن نشير إلى نقطة هامة في مجال المسار الـــوظيفي وهـــي أن فترات المراحل السابقة قد تختلف من موظف لآخر وخاصة فترة الحفـــاظ الـــوظيفي، فبعض الموظفين نجدهم خلال هذه الفترة يتقدمون ويتطورون باســـتمرار، فـــي حـــين آخرون لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأســـيس، وبعضهم ولضعف إمكاناتهم كما ذكرنا آنفا يتراجع وينحدر بانتهاء مرحلـــة التأســـيس، والشكل التالي يوضح هذه النقطة،ويوضح أيضا مراحل المسار الوظيفي.[2]

---

[1] جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص384.

[2] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص561.

الشكـــل (04): مراحل المسار الوظيفي.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 561.

تدل الخطوط المتقطعة أو النقطية بأن الموظفين وبسبب ضعف إمكاناتهم وعدم تطورهم، تكون فترة المحافظة لديهم قصيرة، فينتهي مسارهم في مستويات إدارية دنيا أو وسطى، في حين آخرين بسبب كفاءتهم المرتفعة وتطوير أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عال، و تكون فترة المحافظة طويلة، حيث يكون أدائهم في حالة تقدم وتطور مستمرين.[1]

والجدول التالي يلخص هذه المراحل الأربعة والسمات المميزة لكل منها:

[1] عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص562.

جـــدول (01): ملخص مراحل المسار الوظيفي وأهم السمات المميزة.

المرحلـــة / أبعاد المقارنة	الاستكشـــاف	التأسيـــس	الحفـــاظ	الانفصـــال
المهـــام	- تحديد الاهتمامات - تحديد المهارات - التوافق بين الفرد والوظيفة	- فـــرص التقـــدم والنمو - فرص الأمان - تنمية نمط الحياة	- الحفـــاظ علـــى الانجازات - تحديث المهارات	- خطط التقاعد - التـــوازن بيـــن الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية
النشـــاط	- المساعدة - التعليم - إتباع الإرشادات	- الاستقلالية - المساهمة	- التدريب - وضع السياسات - الدعم والتشجيع	- ترك العمل
العلاقة بالآخرين	صبي	زعيم	مراقب	موجه/مدعم
الســـن	أقل من 30	30-45	45-60	أكبر من 60سنة
سنوات الوظيفة	أقل من عامين	2-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

المصـــدر: جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص. 381.

ونلاحظ أن عمر الفرد ومدة البقاء في الوظيفة يعتبران مؤشرين جيدين لمراحل المسار الوظيفي التي يمر بها الفرد.[1]

2- أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي:

هناك العديد من العناصر التي تحكم نجاح أو فشل الفرد في المراحل المختلفة من مساره الوظيفي، وسوف نتعرض لبعض من هذه العناصر وذلك حسب اختلافها من مرحلة إلى أخرى خلال المسار الحياتي والوظيفي للفرد. [2]

---

[1] جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص381.
[2] أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص37.

أولا: العناصر المرتبطة ببداية المسار الوظيفي:

ويقصد بذلك نقطة البداية في المسار عند دخول الفرد لأول وظيفة له وتعرضه لأول خبرات وتجارب وظيفية بها، يقابل الفرد مجمـــوعة من الصعوبـــات والمشاكل منها: [3]

- **زيادة الطموح وعدم واقعيته:** في بداية المسار الوظيفي لأي فرد يكون لديه مجموعة من الأحلام يأمل أن يحققها، وقد يفشل في ذلك رغم ما يتوفر لديه من إمكانيات تحقق له ذلك الطموح، فتكون النتيجة أحيانا تحطم الآمال.
- **انعدام أهمية الوظيفة الأولى:** يزداد إحباط كثير من الأفراد في أولى وظائفهم بسبب صغر الوظيفة وانخفاض أهميتها، وما يزيد من المشكلة تعقيدا هو أن الشخص يبني آمالا تفوق الواقع وفي نفس الوقت لا يعطي المديرين بالا إلى أن الشباب لديهم طاقات يمكن استغلالها لو تم توفير وظائف وأعمال بها درجة من التحدي، وتوفر الإمكانات والسلطات التي تطلق إمكانياتهم.
- **عدم النضج الشخصي:** يتميز الفرد في بداية مساره بعدم الخبرة الكافية لتحمل المسئوليات الكبيرة، كما أنهم غير ماهرين في العلاقات الاجتماعية والشخصية مع الآخرين، وهي أمور كلها مطلوبة للنجاح في العمل.
- **انخفاض الجانب العملي:** يتميز الموظفون الجدد بأنهم نظريون، وأنهم يحتاجون إلى أن يتعلموا كثيرا الفن التطبيقي، وأن ما درسوه يحتاج إلى بعض التكيف حتى يتم تطبيقه.
- **عدم تبليغ الفرد بتقييم أداءه:** يحتاج الموظف الجديد باستمرار أن يحصل على معلومات عن مدى تقدمه في الأداء والانجاز، وما إذا كان أداءه جيدا أم أنه يحتاج إلى تطوير وتعديل وتدريب وتوجيه إضافي.

---

[3] نفس المرجع، ص38.

- **الرئيس المباشر سيء:** وتتعدد مشاكل الرئيس المباشر، فقد يكون تجاهله التام للموظف الجديد وعدم تدريبه له، إهماله في إعطاءه التعليمات اللازمة،وعدم تحفيزه وعدم نصحه وإرشاده أثر سلبي على الموظف الجديد.

- **مشاكل مع الزملاء:** يمارس الزملاء مع الموظف الجديد بعض الخدع والحيل، لإثبات أقدميتهم وأحقيتهم في الوظيفة، أو ربما لغرض النفوذ عليه، بينما يحتاج الموظف الجديد إلى كل زميل ناصح أمين يرشده إلى الطريق السليم.

ثانيا: العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المسار الوظيفي:

تعتبر مرحلة منتصف المسار الوظيفي من أصعب المراحل التي يمر بها الفرد على طول المسار نظرا للتغيرات العديدة التي تصاحب هذه الفترة، فهي وان كانت فترة جني ثمار السنوات الماضية، إلا أنها كثيرا ما تكون فترة إعادة نظر وتقييم الأمور، ومن المعروف أن الأفراد عند مرورهم بهذه المرحلة يتعرضون للعديد من التغيرات النفسية والفكرية والمهنية والأسرية مثل: [1]

- إدراك الفرد لانخفاض قدراته الجسمانية.
- إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية التي حققها والتي سوف يحققها.
- حدوث تغيرات كثيرة في العلاقات الأسرية.
- حدوث تغيرات في العلاقات داخل محيط العمل.
- تزايد الشعور بالتقادم.

كما تتميز هذه المرحلة بحدوث تغيرات في بيئة العمل نفسها والتي تساهم في تفاقم أزمة منتصف العمر والتي يمكن تحديدها فيما يلي:[2]

1- عدم انفصال العمل عن الحياة لبعض الأفراد اللذين يعتبرون أن مستقبلهم الوظيفي هو حياتهم وبالتالي يصبح الوقت عنصر حرج ثمين جدا.

---

[1] أحمد ماهر، المرجع السابق، ص41.
[2] نفس المرجع، ص 42.

2- الخوف المتزايد من الهزيمة مع تزايد الضغوط المحيطة بالفرد، تصبح الحاجة للنجاح قوية جدا.

3- تزايد الاعتمادية، فنظرا لتعقد الأعمال يضطر المدير للاعتماد على فريق من المستشارين الفنيين والمساعدين.

4- يقضي الفرد معظم حياته في شق طريقه إلى القمة أو المدافعة عن هذه القمة، وهذا يعني البقاء في حالة طوارئ مستمرة مما يسبب ضغط شديد على الأعصاب.

5- نظرا لتزايد تقدير المجتمع للشباب فان النجاح الذي حققه خلال منتصف العمل يشوبه الشعور بتقدم العمر.

ثالثا: العناصر المرتبطة بنهاية المسار(التقاعد):

في هذه المرحلة يتحول الفرد من شخص عامل إلى شخص متقاعد، وبما أن العمل هو جزء هام من كيان المرء، وخاصة بالنسبة للأشخاص من ذوي الوظائف العليا مثل المديرين والمتخصصين فإن فقد العمل يؤدي إلى شعوره بأن جزءا من كيانه قد ضاع، ولكن من ناحية أخرى فان التقاعد يمكن أن يعني الهروب من وظيفة محبطة ومن العمل الصعب والشاق، والحرية لعمل أشياء لم يكن لديه وقت للقيام بها، وربما يعني الهروب من ضغوط كثيرة جدا، إن التقاعد يتطلب تغيير العادات والروتين اليومي للحياة، وتغيير التصور الذاتي الذي كان ثابت نسبيا على مدى فترة طويلة باعتبار أن العمل كان يحقق للفرد العديد من الأهداف في السابق ومن بينها: [1]

- إن العمل يعطي الفرد الفرصة لكي يربط نفسه بالمجتمع، وان يسهم في المجتمع أو أن يرى نفسه على أنه شخص مساهم في المجتمع من خلال توفير السلع والبضائع والخدمات التي يحتاجها.
- يساعد الفرد على دعم وتوطيد منزلته واحترام الذات.
- يساعد العمل أيضا على إبعاد الأفكار ومشاعر الوحدة والعزلة.

[1] أحمد ماهر، المرجع السابق، ص43.

- إن العمل يقدم المجال لكي يحقق الفرد ذاته وشخصه ومواجهة الأهداف التي يرى الآخرون أنها ذات قيمة وتستحق المدح.[2]

ولعل أهم ما يصور أهمية العمل في حياة الفرد هو أنه يقدم العائد الاقتصادي الذي يعتبر الوسيلة لاقتناء الحاجات أي أن العمل هو أداة للبقاء.

وأخيرا وللتخلص من كل هذه المشاكل التي تعيق الفرد في مساره الوظيفي لابد عليه من تخطيطه وتنميته للسعي إلى مستقبل أفضل من خلال التعرف على الآمال الوظيفية والإمكانات الفردية، وان يتبصر بنقاط قوتة وضعفه، وان يتسلح بالتعليم ويبحث عن الوظائف، وأن يتدرب لكي يكون الأفضل وهذا ما سيتم تناوله في المبحث الموالي.

(2) نفس المرجع، ص44.

المبحــث الثانــي: تخطيط المسار الوظيفي.

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مسارهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد.[1]

ولفهم هذه العملية أكثر سنحاول في هذا المبحث تغطية جوانب هذه الوظيفة من خلال تحديد ماهية تخطيط المسار الوظيفي في المطلب الأول وذلك بتعريف الوظيفة وتحديد أهدافها وأهيتها، أما المطلب الثاني فسيتناول أهم اعتبارات تخطيط المسار الوظيفي واستخداماته وأخيرا وفي المطلب الثالث سيتم التعرض لمداخل تخطيط المسار الوظيفي ومنها في المدخل الفردي والتنظيمي.

المطلب الأول: ماهية تخطيط المسار الوظيفي.

1- تعريف تخطيط المسار الوظيفي: تعددت التعاريف التي تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي، حيث عرفه البعض بأنه:" إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل".[2]

أما البعض الآخر يعرف تخطيط المسار الوظيفي على أنه:" ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسئولية الفرد نفسه في تنمية المسار لوظيفي، ويتضمن ما يخططه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية، ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة، صياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة".[3] ورغم تعدد هذه التعاريف إلا أن هناك اتفاق على أن تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد

---

(1) صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص259.
(2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص374.
(3) صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص286.

المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت[1]، بناءا على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوتة وضعفه، وإدراك المؤسسة لحاجتها لطاقات الفرد واستخدامها وهذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية[2]، وهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل، ويعتمد نجاح هذه الوظيفة على رغبة الفرد الجدية في العمل والمثابرة وبذل الجهد في التدريب لتحقيق نتائج جيدة في العمل.[3]

2- أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة، نظرا للنتائج الايجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي ومن أهم هذه النواحي الايجابية ما يلي: [4]

* **ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا:** تمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها طويلة الأجل، إذ أن مساعدة الأفراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.

* **مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد:** فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، ولا يقبلون المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفية، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي.

---

[1] صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، المرجع السابق، ص287.

[2] jean marie Peretti, tous DRH, op cit , p97.

[3] www.albayan.ae/serrlet/satellite?cid

[4] جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص378.

* **تشجيع تنوع الثقافات:** يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال، وعليه فان مواجهة الفرصة المهنية الممتدة في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمرا مرغوبا وواقعا ملموسا.

* **الحد من احباطات العاملين:** إن وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلا من المغالاة في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين، فمثلا في حالة سيطرة حالات الكساد الاقتصادي وارتفاع حدة المنافسة وميل العديد من المؤسسات لتبني برامج لتخفيض التكلفة فان ذلك قد يؤدي إلى تقليص فرص الاستثمار في العمل وكذلك الترقية، وبناء على ذلك فقد يتسرب الإحباط إلى قطاعات كبيرة من الأفراد حيث يلمسون وجود فجوة كبيرة بين طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي.

* **تجنب التقادم المهاري:** تساعد برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية، بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم العمل على إكساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات.[1]

* **تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة:** إن توافر خطط لتنمية وتطوير المسار الوظيفي في أي مؤسسة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم المهني مما يشجعهم على الالتحاق بها وذلك خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تعمل كل منها جاهدة للحصول على هذه النوعية من العمالة، أما بالنسبة لأولئك الموظفين، فان وجود هذه الخطط يساعد على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.

* **تحسين سمعة المؤسسة:** إذا أدرك الأفراد أن منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج لها في كافة المجتمعات والأماكن التي قد

---

[1] جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص379.

يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورتها والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

* **تخفيف القيود على حركة العمالة:** إن وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكن من إطلاق وتقرير إمكانات الأفراد وتشجيعهم على ذلك، من خلال حركات الترقية والنقل.

* **تقليل تكلفة العمالة:** إن الحصول على أفراد ذوي كفاءة ومعرفة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذو عائد يفوق التكلفة، وفي المقابل هناك من المؤسسات التي لا يوجد لها ما ينفق على هذا الأمر، بينما تفوق تكلفة العمالة ممثلة في (الأجور والحوافز الأخرى) العائد والربح، وتحقق بذلك خسارة فادحة.[1]

3- أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

هناك عدة أهداف لعملية تخطيط المسار الوظيفي يمكن إيجازها في النقاط التالية:[2]

* إن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن، ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم وفقا لذلك بالمثل، فان المؤسسات تغير من اتجاهاتها ومن ثم تعدل استراتيجياتها لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات، وعليه إذا كان وجود الأهداف يعتبر ضروريا، فان إظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيقها يعتبر متطلبا لتحقيق الفعالية والنجاح، وذلك من خلال تخطيط المسار الوظيفي الذي يسمح بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تساهم في تحقيق رضا العاملين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للم في ذات الوقت.

* يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم،وبالرغم من أن نظام تقارير الأداء يمكن أن يعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال، إلا أن ما يشوب هذه التقارير من أوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز وعدم الموضوعية، جعل الكثير من المؤسسات تفكر في أساليب علمية أخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها.

---

[1] أحمد ماهر، دليلك لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سابق، ص16.
[2] جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص396.

* تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حاليا في المؤسسة، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات النقل، الترقية، التحفيز، التدريب والتقييم لضمان نجاح البرنامج.[1]

* تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم، حيث يتعذر الاستفادة من مزايا تخطيط المسار الوظيفي دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص عمل والبحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات التوظيف واستثمار الموارد البشرية.

* يهدف الفرد أساسا من تخطيط مساره لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمؤسسة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة وأيضا تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال أعمال تخرج عن نطاق وظيفته.

* تساهم سياسة تخطيط المسار الوظيفي على حرص أفرادها لتحقيق التميز وبالتالي تكوين دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهاراتهم واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المؤسسة.[2]

وخلاصة القول وبصفة عامة يتحدد الهدف من تخطيط المسار الوظيفي في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ليجد الفرد الوظيفة المناسبة به ويحقق أهدافه التي تتمثل خاصة بالنمو في العمل والرضا عنه هذا من جهة، وتجد المؤسسة الفرد المناسب لوظائفها لتحقيق الإنتاجية والربح.

المطلب الثاني:أهم اعتبارات تخطيط المسار الوظيفي لتفعيل استخداماته.

تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي على مجموعة من الاعتبارات البعض ذو العلاقة بالفرد والبعض الآخر له علاقة بالمؤسسة، وذلك لغرض استخدام نتائجه لإتمام

---

[1] صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص279.
[2] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص221.

الأعمال والوظائف الأخرى في المنظمة ولغرض تناول مختلف هذه الاستخدامات نحاول أولا عرض هذه الاعتبارات.

1- الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي:

يمكن توضيح هذه الاعتبارات في التالي: (1)

* **التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية:** يعتبر غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره الوظيفي، وقد يستلزم ذلك أن يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة أن يكتسب بعض المهارات العملية من التطبيق العملي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية أو الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل الدراسة.

* **الدافعية والقدرة على تطويرها:** تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للانجاز، وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع، لذا يستوجب على الفرد ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات والمهارات التي تتعلق أساسا بالتحديد الدقيق للأهداف، وتحديد الفرص والقيود، والمناقشة والحوار والإقناع والتأثير وعرض الانجازات.(2)

* **مستوى النضج والتوازن الذاتي:** تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسات وقواعد وإجراءات العمل، والتفاعل مع الزملاء والرؤساء، ويستلزم ذلك توعية الفرد بأن التحاقه بالمؤسسة يعني استعداده للتجاوب الفعال بما يحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته وأهدافه وأهداف المؤسسة.

* **النظرة المستقبلية:** يستلزم على المؤسسة تطوير أساليب الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من انجازات في مساره الوظيفي.

---

(1) مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص244.

(2) نفس المرجع، ص245.

* **سياسات ونظم العمل:** تؤدي سياسات ونظم العمل بالمنظمات دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي، ولا يقتصر ذلك على سياسات ونظم العمل الخاصة بالقوى البشرية من تعيين، ترقية وتحفيز وغيرها، وإنما يمتد ذلك إلى سياسات ونظم العمل في كافة أنشطة المنظمة في مجالات التسويق، الإنتاج، وغيرها.

* **خصائص سوق العمل:** تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في توجهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، وبقدر توفر خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد أن يخطط مساره الوظيفي بفعالية.

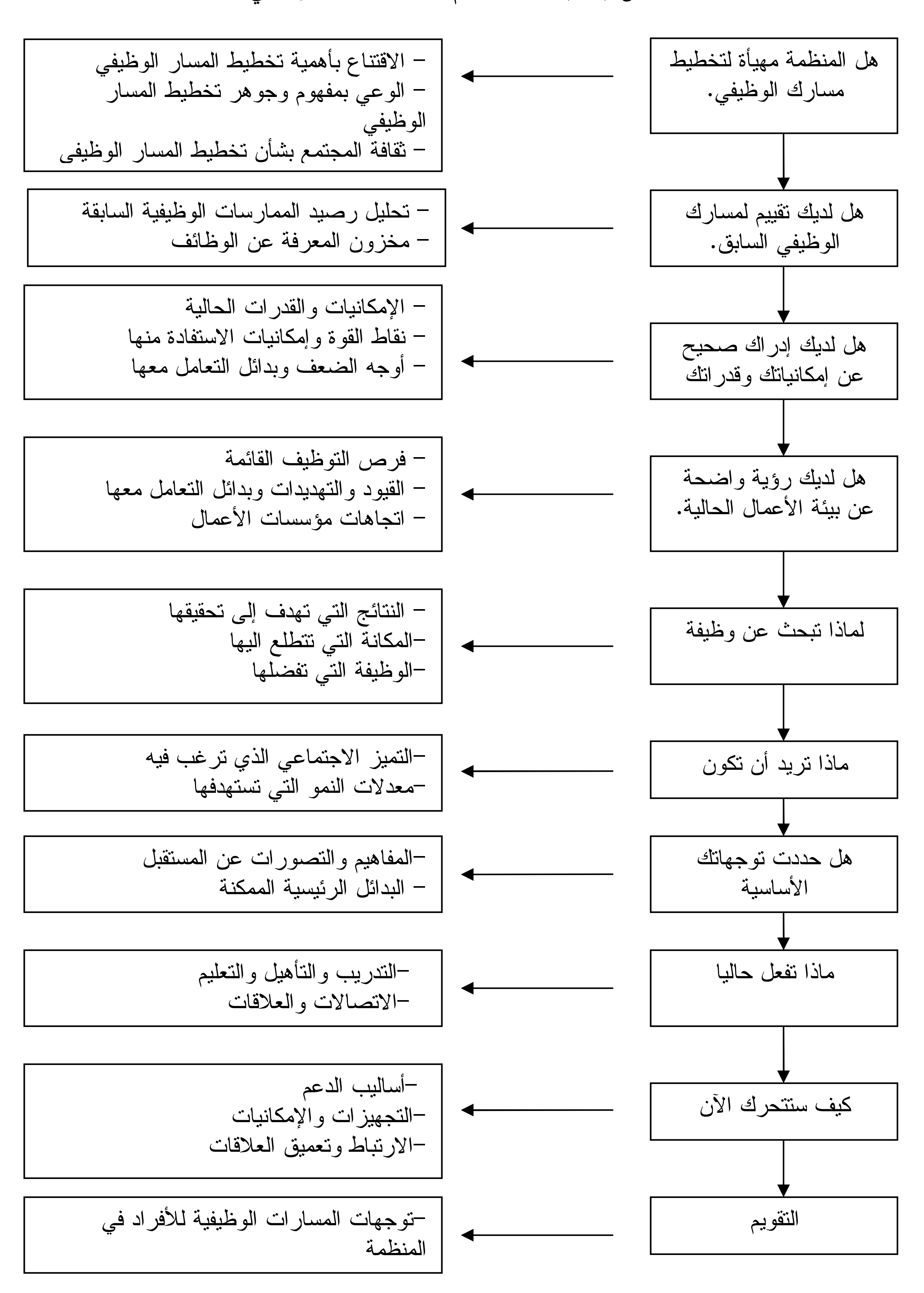
* **الموقف البيئي العام:** إن تصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية يكون لها تأثيرا واضحا على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، وبقدر قدرة الفرد على إدراك هذه المتغيرات بقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره الوظيفي.

* **تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي:** تتوقف فعالية تخطيط المسارات الوظيفية في المنظمات المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسارات الوظيفية، ويتمثل هذا المنهج في مجموعة من التساؤلات التي توضح الكيفية التي يتم بها رسم وتنمية المسار الوظيفي، والشكل التالي يوضح ذلك.[1]

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص247.

الشكـــل (05): كيفية رسم وتنمية المسار الوظيفي.



المصـــدر: مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص.ص. 248–250.

بالإضافة إلى الاعتبارات السابقة وانطلاقا من مسببات فشل الفرد في مساره الوظيفي التي تم التعرض إليها، هناك عدد من الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في مرحلتي التحضير والتجهيز، ونهاية المسار الوظيفي نعرضها على النحو التالي:[1]

1-1- الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في مرحلة التحضير والتجهيز: هناك عدة اعتبارات تحدد فعالية التخطيط في هذه المرحلة منها:

أ- برامج التدريب والتنمية: تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي في هذه المرحلة بدرجة كبيرة على البرامج التدريبية أو دورات التأهيل لإكساب الأفراد معارف أو مهارات جديدة لمواجهة متطلبات الوظائف على المسار الوظيفي، ويستلزم ذلك تخطيط العملية التدريبية بما يتفق واحتياجات الوظائف من معارف وقدرات ومهارات.

ب- قدرة الفرد على التعامل مع التغيرات الشخصية المرتبطة بهذه المرحلة: تتميز هذه المرحلة بحدوث عديد من التغيرات التي تواجه الفرد والتي عادة ما تكون لها انعكاسات على دوافع واتجاهات وأداء الفرد، والتي تتطلب استعدادات وتصرفات معينة من الفرد للتعامل الفعال مع هذه التغيرات، ومن أهم هذه المتغيرات مثلا:

- التغيرات في تطلعات وأهداف الفرد.
- التغيرات في قدرات ومهارات الفرد نتيجة التفاعل بين تراكم الخبرات العملية من ناحية والتطورات الفنية في أدوات ونظم العمل من ناحية أخرى.
- التغيرات في علاقات الفرد على المحيط الأسري والعائلي والوظيفي والبيئي وانعكاس ذلك على ارتباطاته ومسئولياته، وكذلك على تقديراته للوظائف المرتبطة بالمسار الوظيفي ومدى ملائمتها لتلك العلاقات الجديدة.[2]

ج-استعدادات وقدرات الفرد على التحدي ومواجهة المواقف: ترتبط هذه المرحلة عادة بدرجة عالية من ضغوط وصراعات العمل المرتبطة بالوظيفة، ومن ثم تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في هذه المرحلة بقدرة الفرد على مواجهة الخوف من

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص256.
[2] مرجع سابق، ص257.

الفشل وضبط مشاعر الغضب وتنمية الاستعداد للتضحية ويتطلب ذلك اهتمام كل من الفرد والمؤسسة بالبرامج التدريبية التي تنمي قدرات ومهارات الفرد لمواجهة التحديات والتعامل الفعال مع تلك المواقف.

د- درجة الاعتمادية: يؤكد الواقع العملي أن كثيرا من الأفراد رغم نجاحاتهم في الوظائف الواقعة على بدايات المسارات الوظيفية يفقدون فرص الترقي أو شغل الوظائف المتقدمة على هذه المسارات الوظيفية نتيجة غياب فعالية الاتصالات والتفاعل مع الوظائف الأخرى، ذلك لأن درجة اعتماد الفرد على هذه الوظائف كلما ارتفعت، كلما أظهرت حاجة الفرد إلى تنمية ما لديه من قدرات ومهارات الاتصالات والتفاعل مع الآخرين.[1]

1-2- الاعتبارات التي تحدد فعالية نهايات المسار الوظيفي.[2]

تفرض هذه المرحلة ضرورة التحضير لها مع الاقتراب إلى نهاية المسارات الوظيفية من خلال مجموعة من الدورات أو البرامج أو اللقاءات التي تؤهل الفرد معنويا وفنيا للتعامل الفعال مع هذه المرحلة بما يعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة.

وتشير بعض الممارسات الحالية إلى اهتمام بعض المجتمعات بعملية التأهيل المرتبطة بهذه المرحلة حيث انتشرت التنظيمات التي تتعاقد مع الأفراد الذين يقتربون من نهاية المسار الوظيفي بغرض توظيف ما لديهم من خبرات من خلال الترويج لهذه الخبرات لدى المؤسسات التي يمكن أن تستفيد منها في تخطيط وتنفيذ وتقييم أعمالها.

2- <u>استخدامات تخطيط المسار الوظيفي</u>:

تتمثل الاستخدامات الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي في النقاط التالية:

2-1- **في مجال إعداد القيادات الإدارية:** يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دورا رئيسيا في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكرا حتى تكون جاهزة لتسليم المسئولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الأول من القيادات الإدارية وبشكل لا يؤثر على استمرارية واستقرار الأداء بالمؤسسة.

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص258.
[2] نفس المرجع، ص260.

2-2- **في مجال الترقية والنقل:** في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقيا ورأسيا مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفا وليس على أساس الرغبات الشخصية أو الأقدمية.

2-3-**في مجال الإحلال الوظيفي:** يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج الإحلال الوظيفي لفئة الكوادر إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر الواعدة والتي سوف تحل محل الكوادر غير الكفؤة في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة، ذلك أنه بدون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر تصبح عملية الإحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر على أداء المؤسسة واستقرارها.[1]

2-4-**في مجال وظيفة التدريب:** تبين خطة المسار الوظيفي التدرج الوظيفي للأعمال فيها واحتياجات الفرد خلال كل مرحلة على طول المسار للتدريب لزيادة مهاراته وأيضا معارفه واتجاهاته لكي يكون مناسبا للوظيفة التي سيشغلها.

2-5-**في مجال تقدير التكاليف:** يساعد وضع خطة للمسار الوظيفي تقدير التكاليف المحتملة مستقبلا للتدريب والأجور والحوافز والمكافآت مثلا، واستعداد المؤسسة لها مسبقا. [2]

2-6- **مواجهة التغيرات والتكيف معها:** تواجه المنظمات تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية ..الخ، ومثل هذه التغيرات تؤدي إلى إحداث تعديلات سواء في الوظائف والمتطلبات المهارية، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط للمسارات الوظيفية البديلة، وذلك للحد من حالات المخاطرة.

2-7- **رفع مستوى الرضا وتحقيق طموحات العاملين:** أصبح الأفراد في هذا العصر يهتمون بالعمل في وظائف تحقق لهم اشباعات كثيرة وتقابل طموحاتهم بصدر رحب، وتسعى إلى رضاهم، وقيام أي مؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي كفيل بتحقيق ذلك.

---

[1]) مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص224.

[2] أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سابق، ص221.

2-8- يساعد تخطيط المسار الوظيفي على توفير المعلومات الضرورية لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل التقاعد والتحضير للمعاشات والتأمينات، وأيضا تنفيذ الوظائف الأخرى في المؤسسة مثل وظيفة الإنتاج والتسويق وذلك لتقليل نسبة التعطلات بين الحين والآخر بسبب المناصب الشاغرة وعدم وجود الإيراد أكفاء لأداء مثل هذه المهام، وهذا كله في سبيل تحسين إنتاجية المؤسسة.[1]

2-9- تعتبر خطط المسارات الوظيفية للأفراد مدخلات لنشاط الاستقطاب حيث يساهم في فتح مجالات التطوير أمام الأفراد في زيادة جاذبيتهم للعمل في المؤسسة وهذا ما يسمح باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية من المحيط الخارجي.[2]

المطلب الثالث: مداخل تخطيط المسار الوظيفي.

هناك دور لكل من المؤسسة والأفراد في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء طموحاته وقدراته واتجاهاته، والمؤسسة تعد المسارات الوظيفية لهم وتطور قدراتهم ولكن لابد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد، طموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المؤسسة الحالية المستقبلية.[3]

ولابد من التأكد على أن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يهم الفرد كما يهم المنظمة، ويزداد الاهتمام من كل طرف إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، وسوف نوضح فيما يلي كلا المدخلين.

1- المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي:

إن تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي للأفراد هي خطوط مرنة تمثل تطور ونجاح الموظف عبر حياته الوظيفية، والمرونة تعني أن الترقية غير محصورة بوظيفة

---

[1] جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص187.

[2] jean marie Peretti, Gestion des Ressources humaines, Op cit, p226.

[3] أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سابق، ص17.

واحدة فقط بل بعدة وظائف بديلة، وعملية التخطيط هذه مسئولية الفرد ذاته في المقام الأول، حيث يجب على الفرد أن يقوم بالأنشطة التالية:[1]

– تقويم الفرد لذاته، حيث يتعرف على طموحاته وآماله ثم يتعرف على قدراته وإمكانياته ومهاراته، ثم يقارن إذا كانت القدرات والإمكانيات ومهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله، وإذا كانت غير كافية فمن الحلول العامة التي يجب القيام بها هي أن يقوم الفرد ببعض التدريبات المتوفرة في الوقت الحاضر، أو من خلال الحصول على مشورة بعض الجهات المتخصصة أو من خلال المديرين أو الرؤساء في المنظمة التي يعمل بها.

– تحديد الفرص الوظيفية المتاحة سواء في داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد حاليا والتي يمكن حصرها من خلال ما تنشره من معلومات عن الوظائف مثل دليل الشركة، المسارات الوظيفية، فرص الترقية والنقل في المستقبل، أو الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل ككل.

– تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل، ويجب ملاحظة أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية تتضمن أيضا التحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلائم مع تلك الطموحات، كما أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلائم مع قدرات وإمكانيات الفرد.

– إعداد الخطط المستقبلية: بعد تحديد الأهداف الوظيفية يقوم الفرد بعد ذلك إعداد الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق مختلف هذه الأهداف، ويمكن أن يبدأ الفرد بالخطط قصيرة الأجل وكذا البرامج الرسمية في تحقيق ذلك.

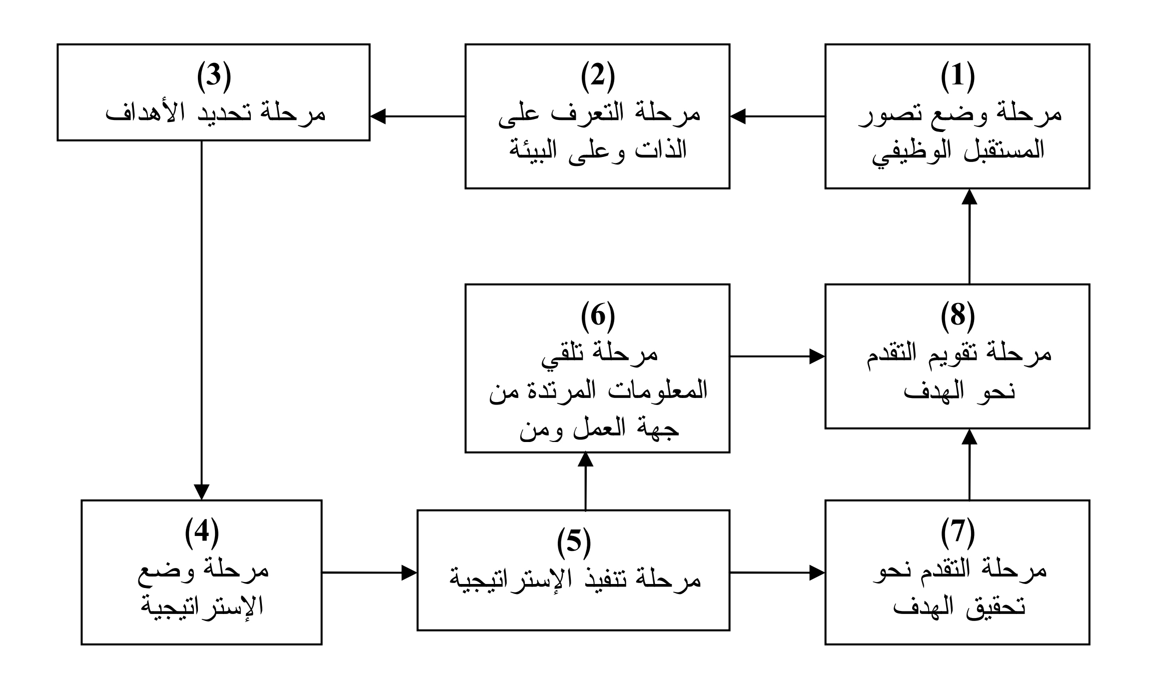
– تنفيذ الخطط: حتى يحقق الفرد خططه المختلفة بالأهداف الوظيفية فهو بحاجة إلى مناخ تنظيمي يساعد ويشجع على التنمية الوظيفية إضافة إلى العمل على تطوير طموحاته كما ينبغي على المؤسسة أن تدعم الأنشطة التي تساعد على تحقيق ذلك مثل

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص517.

توفير فرص التدريب، الأنشطة التثقيفية، وإحداث التعديلات الهيكلية التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام الأفراد.[1]

وأخيرا ولغرض تحقيق إدارة وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد أهدافها لابد من استمرار للعملية والتي تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي، والتعرف على البيئة المحيطة، تحديد وتنفيذ الأهداف، الحصول على معلومات مرتدة وأخيرا تقويم مدى تحقيق هذا الهدف، ولتوضيح عملية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد يقترح كل من كريتنر وكنكى النموذج التالي:

الشكـــل (06): نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (على مستوى الفرد).



المصـــدر: صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص267.

2-المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي:

لا ينفصل دور المؤسسة عن دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي، حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجاتها، ويتم هذا التوافق من

---

(1) صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص266.

خلال اعترافها بواقع الأمر وهو أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل ومسئوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمام وظيفيا، كما يتم التوافق بين الطرفين استنادا إلى التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد مثل:[1]

- المهارات والخبرة المختلفة
- الإدراك الذاتي
- النمط السلوكي

وبين العوامل الخارجية بالمؤسسة مثل:

- طبيعة الإشراف
- خصائص ومتطلبات العمل
- تمكين الأفراد
- نظام المرتبات والمكافآت

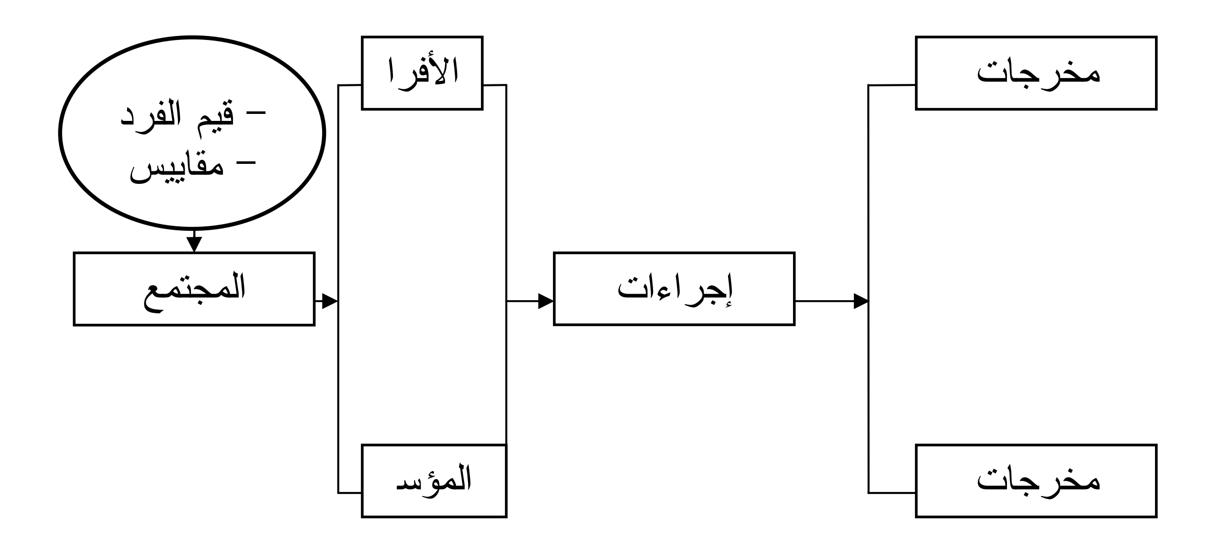
ويعمل الفرد على التخطيط لتنمية ذاته وظيفيا إذا تم التوافق المطلوب، وفي حالة عدم تحققه يبدأ الفرد في البحث عن وظيفة أخرى في مؤسسة أخرى أمثل وقد يؤدي عدم التوافق أحيانا أن تفقد المؤسسة جزء من الكفاءات المتوفرة والعاملة لديها والتي يمكن أن يكون أفضل ما تمتلكه، لذا يجب عليها أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنيا للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وكذلك من خلال إعادة النظر بالمسار الوظيفي.

وهذا ما يوضح ضرورة التفاعل بين الأفراد والمؤسسة عند القيام بأنشطة تخطيط ونمو المسار الوظيفي بما يحقق التكامل بين الأهداف ويتضح ذلك من الشكل التالي:[2]

---

[1] صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، المرجع السابق، ص299.
[2] نفس المرجع، ص300.

الشكـــل (07): التفاعل بين الأفراد والمؤسسة والتوافق بين مخرجاتهم



المصـــدر: صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، المرجع السابق، ص301.

وبوجه عام يمكن أن تصنف مجالات رسم المسارات التنظيمية في المؤسسات الصناعية خاصة ضمن ثلاثة مجالات رئيسية على أساسها ترسم المسارات الوظيفية للأفراد، وفيما يلي سنحاول تقديم هذه المجالات.

1- مجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية:

1-أ- المجال الوظيفي الفني التخصصي: يشتمل هذا المجال على مسارات وظيفية تحتوي على وظائف فنية هندسية، كيميائية وغيرها ذات صفة غير إدارية وغير رئاسية، فهناك بعض الأشخاص لا يحبون العمل الإداري ويرغبون في زيادة مقدرتهم على الإبداع والابتكار في مجال عملهم الفني، مثل هذه الفئة من الموارد البشرية ترسم مسارات حياتها الوظيفية في مجال تخصصي فني وليس في المجال الإداري الرئاسي.[1]

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص549.

1-ب- المجال الإداري الرئاسي: يشتمل هذا المجال عل مسارات يحتوي كل منها على مجموعة من الوظائف الإدارية الرئاسية، حيث تتدرج هذه الوظائف من المستوى الإداري الأول باتجاه المستويات الأعلى، وهذه المسارات تناسب الأشخاص الذين لديهم حب للعمل القيادي الإداري والإشرافي.

1-ج- المجال الثنائي: بالنسبة للفئة الأولى تواجه المؤسسة مشكلة في تحديد مسار الأشخاص الذين يشتغلون لديها فبسبب طبيعة عملهم غير القيادي ستكون مساراتهم الوظيفية المستقبلية قصيرة، وسيبلغون نهاياتها خلال فترة قصيرة من الزمن وسيقضون باقي خدمتهم الوظيفية في الوظيفة الأخيرة التي وصلوا إليها، ولمواجهة هذه المشكلة لجأت بعض المؤسسات إلى تحديد مسارين وظيفيين تنظيميين لهؤلاء،[1] فمن يبلغ نهاية المسار الفني وأراد الانتقال إلى المسار الإداري الإشرافي يمكنه ذلك على أن يأخذ في الحسبان في هذه الحالة أن عليه أن يتوقع بأنه سيلقى علـــى عاتقه فـــي وظائف المسار الإداري الجديد أعباء إضافية تشتمل على مهام وإشراف إداري، وهذا سيزيد من عبء وحجم مسئولية العمل عليه بوجه عام.

2- <u>أنواع المسارات الوظيفية التنظيمية</u>:

في ضوء تصنيف مجالات مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية السابقة، يمكننا الآن تحديد أنواع المسارات التنظيمية بما يلي:

2-أ- المسار التقليدي: يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف كي يرقى للوظيفة الجديدة، يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه، حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد له ويوصف هذا المسار

---

[1] عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص559.

بالمسار الضيق أو المحدود، وهو يفتقد للمرونة ويجعل بدائل الترقية والانتقال الوظيفي عليه معدومة، وفي المقابل يتميز بأنه يبين للفرد وبوضوح تام الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المؤسسة، كما يتميز هذا المسار بأن الفرد لا يمكث فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد، وهذه الفترة تدعى فترة الركود، وغالبا ما يتم تخفيض حجم المهام والمسئوليات عليه بسبب كبر سنه.[1]

ونود الإشارة في هذا المجال إلى أن المسار التقليدي يفترض بأن الموظف سيبقى في المؤسسة لحين بلوغه سن التقاعد وأنه سيصل إلى نهاية المسار لأن المسار مصمم على أن يبقى الموظف في كل وظيفة واقعة عليه فترة محدودة من الزمن.

2-ب- المسار الشبكي: يمثل هذا المسار احتمال انتقال الموظف عموديا وأفقيا في آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد، على مدى فترة من الزمن وهذا لغاية اكتسابه لمهارات وخبرات متعددة، مما يتيح له فرصة الترقي بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى. ومن هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة تفوق المسار التقليدي.

2-ج- مسار الانجاز: في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم تمكين الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي والذي يركز على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والانجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة[2]، في هذه الحالة نجد أن بلوغ نهاية المسار غير متوقفة عن المدة

---

[1] عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص550.

[2] نفس المرجع، ص551.

الزمنية بل على النجاحات والانجازات، ومن هذا المنطلق وتأسيسا على ذلك، نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبيا من قبل أصحاب النجاحات وارد جدا، وهنا تبرز مشكلة وهي أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الموظف مللا بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من دافعيته للعمل.

ولتلافي هذه المشكلة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى استخدام بعض السبل مثل:[(1)]

- تخفيض سن التقاعد وجعله مبكرا نسبيا كي لا يمكث الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالته على التقاعد.
- استمرارية حصول الفرد على التحفيزات الإضافية الدورية المالية خلال فترة الركود وربطها بمستوى أدائه لتكون حافزا له على العمل بجد.
- تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية كوسيلة لإحداث عنصر الإثارة على عمله الذي سيمارسه لفترة طويلة قبل إحالته على التقاعد.
- تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الأشخاص الذين هم في مستواه الإداري وهم في حالة ركود وظيفي كعنصر تجديد وإثارة في العمل.

في ضوء ما تقدم وللقيام بتخطيط مسارات وظيفية تنظيمية فعالة قادرة على تحقيق أهداف الأفراد وخطط أعمال المؤسسة، لابد من فهم مختلف المراحل التي تمر بها هذه العملية.

3- <u>مراحل تخطيط المسارات الوظيفية التنظيمية:</u>

تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل فيما يلي:[(2)]

3-1/تصميم المسارات الوظيفية: يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمؤسسة مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متمايزة مع ضرورة وجود

---

(1) عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص552.
(2) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص388.

ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد مسئوليات كل وظيفة من وظائف المسار، وأيضا تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب، ويمكن الاستفادة من بطاقات وصف الوظائف في هذا المجال.

3-2/توصيف وتحديد أهداف كل مسار: سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل.

3-3/تقييم الذات: يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية، وكذا درجة الأهمية التي توضع لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية، الأمان الوظيفي والمكافآت المالية، بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهدا إلى تحقيقها.

3-4/تحديد الفرص الوظيفية: تساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية في ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية والتي يجب الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمؤسسة، هذا وتتأثر الوظائف داخل المنظمة بنمو أو انكماش الأعمال وسياسة الشركة بخصوص تنمية وترقية الأفراد من داخل المؤسسة.[1]

3-5/تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها: وذلك بما يتلاءم مع قدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد ومن خلال الحوار البناء بين الفرد ورئيسه المباشر.

3-6/إعداد الخطط أو برامج العمل: هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص235.

القصير أثناء العمل والأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول والأكبر، ويجب أن يأخذ في الاعتبار عند القيام بالتخطيط للحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات والخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة.

3-7/تنفيذ الخطط: لتنفيذ الخطط يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة مرؤوسيهم على تطوير مساراتهم الوظيفية،[1] ومن الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط: التنقلات الوظيفية المؤقتة، شغل مكان المدير أثناء إجازته، برامج التدريب أثناء العمل وفصول الدراسة المسائية بالجامعة وغيرها.

3-8/إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي: الذي يتم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.

3-9/اتخاذ القرارات التشخيصية: من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.

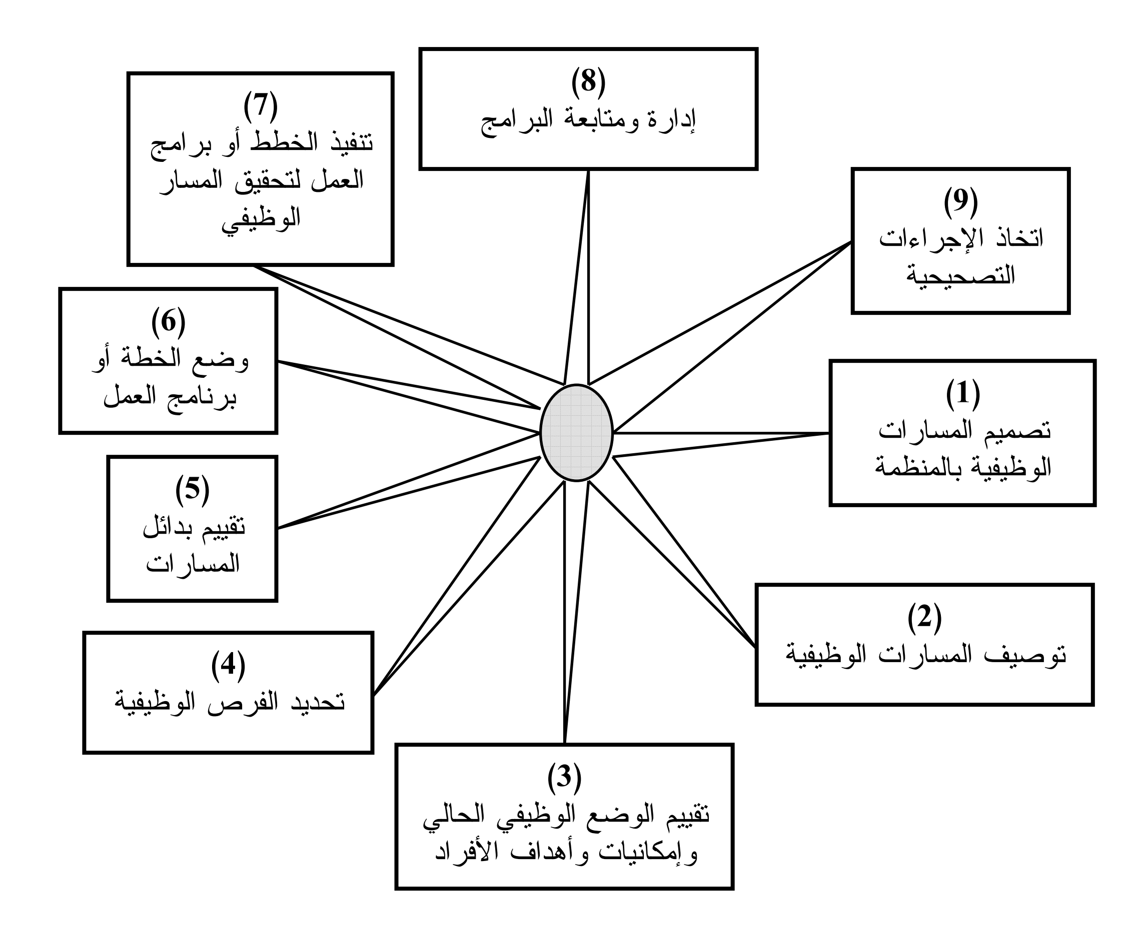
ويوضح الشكل التالي مراحل تخطيط المسار الوظيفي.[2]

---

[1] جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص389.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص236.

الشكـــل (08): مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي



المصـــدر: مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص237.

ويتضح من الشكل السابق أن التخطيط الفعال للمسار الوظيفي يتطلب التكامل بين مسئوليات الفرد من ناحية ومسئوليات المؤسسة من ناحية أخرى.

وتتمثل مسئوليات الفرد في التعرف على واقعه وإمكانياته ومراجعة أهدافه وطموحاته وما لديه من احتياجات ورغبات وتحديد مدى واقعية هذه الطموحات والأهداف في ضوء مالديه من إمكانيات وقدرات ومهارات وما إذا كانت هناك فجوة أو فائض نتيجة هذه المقارنة، واتخاذ ما يلزم لسد الفجوة في حالة وجودها بصورة أو بأخرى بما يتفق ومساره الوظيفي الذي يخططه لنفسه.[1]

[1] مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص238.

أما مسئولية المؤسسة فهي تمثل الممارسات السليمة لكافة المجالات المرتبطة بالموارد البشرية بغرض إيجاد فرص عمل مناسبة لاستقطاب الكفاءات وتوظيفها واستثمار قدراتها وإمكانياتها لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معا.

- كتوفير معلومات كافية عن المهن الحالية والمسارات الوظيفية للعمالة الحالية والوظائف الشاغرة
- إتاحة نتائج تقييم أداء العاملين للاستفادة منها في تطوير أدائهم وسلوكهم.
- مراجعة وتطوير نظم وسياسات العمل.
- الدعم الفني والإداري للعاملين لاختيار مساراتهم الوظيفية.
- تقديم العون المناسب للتعامل الفعال مع مرحلة التقاعد.[1]

بالإضافة إلى كل هذا هناك أساليب أخرى تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية في كل مرحلة من مراحل المسار الوظيفي لغرض تهيئة الموظف الجديد لعمله وتوفير وظيفة مناسبة له، مع إمكانية تدوير الموظف الجديد على الوظائف حتى يمكن إعطاءه فرصة التحدي والتعرف على المؤسسة بشكل سليم، وان تقوم إدارة الموارد البشرية برسم السلم الوظيفي للوظائف، والحصول على المكافأة إن أحسن الفرد عمله وهذا كله في سبيل تحسين فعالية تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد، ومن أهم هذه الأساليب يمكن ذكر مثلا:

أ- **<u>أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة الالتحاق بالمنظمة والوظيفة:</u>**

أ-1/تدريب الطلبة: إن التدريب الصيفي لبعض الطلاب في المؤسسات قد يرى بعض الطلاب أن فرصة العمل تحت التدريب كانت مجدية، مما قد يجعله يفضل العمل بصورة مستمرة في هذا المكان، ويفيد تدريب الطلبة في القضاء على الرهبة والخوف من العمل، والقضاء على الصدمة الأولى للعمل، والحصول على معلومات واقعية عن معنى العمل والوظيفة.[2]

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص239.
[2] أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سابق، ص240.

كما يفيد هذا التدريب في تقريب المبادئ النظرية التي يدرسها الطالب إلى الواقع العملي، وإعطاء فرصة جيدة للطالب لكي يتعلم ما فائدة النظريات والمبادئ العلمية في الحياة العملية.

أ-2/ استخدام أساليب قوية في الاختيار والتوظيف: يجب أن تعلم المؤسسات أن هناك أساليب قوية في تصفية المتقدمين لشغل الوظائف، ويمكن أن تقوم بترتيب هذه الأساليب حسب كفاءتها في الاختيار والترتيب كالتالي:

- مراكز التقييم
- الاختبارات
- طلب التوظف والسيرة الذاتية
- المقابلات الشخصية

وبالرغم من أن المقابلات الشخصية تعتبر من أصعب أساليب الاختيار، إلا أنه مازالت تستخدم على نطاق واسع جدا،[1] هذا ولقد أثبتت الطريقة الأولى وهي مراكز التقييم نجاحا باهرا يقطع أي شك فيها، وهذا النجاح تم التوصل إليه على مستويات إدارية مختلفة ومستويات مهنية مختلفة وفي كل المؤسسات والدول التي طبقته.

وهناك حالة خاصة في التوظيف والاختيار وهي التوظيف من الداخل، ويعني هذا إعادة تعيين أحد العاملين من داخل المنظمة في وظيفة أخرى، ويساعد التوظيف من الداخل على تقوية الشعور بالانتماء، وتقليل جهود تأهيل وتوجيه العاملين في وظائفهم وذلك للمعرفة السابقة بأنظمة العمل.

أ-3/التدوير على الوظائف: ويقصد بذلك تنقلات سريعة نسبيا بين الوظائف والهدف منها اكتساب مهارات عديدة في أسرع وقت، ومن الواضح أنه إذا تهيأت الفرص المناسبة لعملية التدوير أدى هذا في النهاية إلى تراكم خبرات مفيدة والى تقوية هذه الخبرات لبعضها البعض، ويمكن أن يكون هذا التدوير في بداية المسار الوظيفي حيث يتم في السنة الأولى من تعيين الموظف والهدف منها تهيئة الفرد للعمل الجديد وتعريفه

---

[1] أحمد ماهر، المرجع السابق، ص242.

بأقسام مختلفة وأفراد مختلفين وإكسابه مهارات مختلفة ومهمة وبسرعة، ويمكن أن يكون التدوير في مراحل المسار الوظيفي والغرض الأساسي منه إكساب المسار الوظيفي للفرد مرونة، وفتح مجالات أكثر للتحرك في المسار ولزيادة خبراته.[1]

أ-4/مساهمة الرئيس المباشر في بناء المسار الوظيفي لمرؤوسيه: يلعب الرئيس المباشر دورا مهما في بناء المسار الوظيفي لمرؤوسيه، فهو يقدم النصح والمشورة لهم ويعيد تصميم الوظيفة بالشكل المناسب للأفراد، وتأتي مساهمة الرئيس في المجالات التالية: [2]

- تدريب المدير على تصميم وظيفة مرؤوسيه: أصبح من صميم عمل أي مدير تنفيذي تحليل وتوصيف الوظائف إضافة إلى تغيير التصميم الحالي لوظيفة المرؤوس لكي تتوافق مع احتياجاتهم ومشاكلهم وتحديد كيفية إجراء تقييم الأداء، وكيفية إبلاغ المرؤوس بنتيجة التقييم، وكيفية تحديد عمليات النقل والترقية للمستقبل وغيرها.
- تدريب المدير على رسم المسار الوظيفي للمرؤوسين.
- تدريب المدير على كيفية تطوير مسار مرؤوسيه.
- مكافأة المدير الذي يطور مسار مرؤوسيه وذلك إما بإدراج التطور الذي يحدث في المسار الوظيفي للمرؤوس في الملف الخاص بالمدير وذلك كنوع من الاعتراف بمجهوده وكأساس لمكافأته أو بمنحه المكافآت والجوائز.

أ-5/مكافأة الأداء الجيد: تلعب الحوافز والمكافآت دورا أساسا في توفير مناخ عمل جيد للموظف لأنها تقدم له المؤشرات الدالة على حسن أداءه، وعلى مدى توافقه مع وظيفته.

ب- <u>أساليب إدارة الموارد لبشرية في مرحلة التوافق بين الفرد والمؤسسة:</u>

بالرغم من وجود الأفراد في وظائفهم، إلا أنه قد تظهر مؤشرات عدم التوافق بينهم وبين وظائفهم، وقد يظهر ذلك بسبب تغيير يحدث في الأفراد أنفسهم وأيضا في

[1]) أحمد ماهر، المرجع السابق، ص248.
[2] نفس المرجع، ص256.

خبراتهم وتعليمهم، أو قد يحدث في الوظائف من حيث مكوناتها التكنولوجية، أو في الأنشطة المتعلقة بها، لذا على المنظمة أن تكتشف هذا الأمر، وهناك أساليب تستخدمها في اكتشاف عدم التوافق ومن أهمها:[1]

ب-1/تقييم الأداء وإبلاغ الفرد بالنتيجة:يمكن أن يبين فحص ودراسة التقارير الخاصة بتقييم أداء العاملين مدى التوافق بين الفرد ووظيفته، فإذا كان الفرد يؤدي وظيفته بالكامل وبشكل ممتاز دل هذا على التوافق، أما إذا كانت التقارير الخاصة بتقييم الأداء تشير إلى أداء سيء دل هذا على عدم التوافق بين الفرد والمؤسسة.

وبتحليل تقرير الأداء يمكن التوصل إلى مجالات العمل أو المهارات الناقصة في أداء الفرد التي تحتاج إلى علاج سواء عن طريق التدريب أو النصح والإرشاد أوالنقل وغيرها.

وكملاحظة تقييم: الأداء لا يجب أن يكون على الورق فقط بل لابد من إبلاغ الأفراد بنتيجة تقييم الأداء لتقديم المعلومات اللازمة عن أدائه الفعلي.

ب-2/مراكز التقييم: وهي تقيس القدرات المحتملة والاستعدادات المرتقبة لفئة المديرين بإتباع مجموعة طويلة من الإجراءات والاختبارات الفردية والجماعية، ويمر المديرين المرشحين بهذه السلسلة من الاختبارات ويخضعون فيها لتقييم مجموعة من المحكمين(وهم من علماء النفس الصناعي والمديرين من المؤسسة والمدربين لهذا الغرض)وتمر مراكز التقييم عادة بالخطوات التالية:[2]

- يضم مركز التقييم مجموعة من المحكمين بعضهم من علماء النفس الصناعي والإدارة والمديرين لهذا الغرض.
- في مدة تتراوح ما بين يوم وثلاثة أيام يطلب من المرشحين القيام بمجموعة من التمارين والاختبارات مثل مجموعة اختبارات القدرات العقلية، مقابلات شخصية، مباراة إدارية، دراسة حالات ومناقشة في جماعة عديمة القيادة.

---

[1]) أحمد ماهر، المرجع السابق، ص265.
[2] نفس المرجع، ص269.

- يقوم المحكمون بتسجيل ملاحظاتهم عن سلوك المرشحين، كما يقوم المحللين النفسيين بعرض نتائج اختبارات الشخصية والقدرات.
- يتسم تقييم المرشحين في العديد من الأبعاد التي تمس أداء العمل مثل اتخاذ القرارات، التحكم والسيطرة على النفس وغيرها.
- يتم إعطاء التقدير النهائي متضمنا مدى مناسبة الشخصية في وظيفة معينة، وما هي أنسب الوظائف الممكن أن يرقى فيها، وإلى أي مدى يمكن أن يصل في ترقياته، وماهي نقاط القوة والضعف وكيف يمكن تحسين قدراته الحالية والمحتملة حتى تتوافق مع متطلبات الوظيفة. (1)

ب-3/مختبرات المسار الوظيفي: هي عبارة عن نظام يساعد الفرد على أن يتبصر بذاته، وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات وقوائم الأسئلة، والتي حينما يجيب عليها الفرد يستطيع أن يتبين أمور معينة من أهمها ما يلي:

- ما هي طموحات وأمال الفرد الوظيفية والحياتية؟
- ما هي القدرات والاستعدادات والمهارات الحالية للفرد؟
- ما هي مشاكل الفرد في وظيفته الحالية؟
- كيف يمكن وضع خطة متكاملة لسد هذه المشاكل؟

ج-<u>أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد والمؤسسة</u>:

يتم علاج عدم التوافق بين الفرد والمؤسسة من خلال إيجاد المكان المناسب للشخص من خلال الأساليب المختلفة كالنقل والترقية، أو من خلال جعل الفرد مناسبا للوظيفة الحالية من خلال التدريب، وفيما يلي سيتم شرح هذه الأساليب وأخرى غيرها.(2)

ج-1/النقل: يجب أن يكون الغرض النهائي للنقل هو التوفيق بين الفرد والوظيفة، وقد تبدأ الحاجة إلى النقل من احتياجات الوظيفة والعمل، فموسم الانجازات قد يستلزم إجراء بعض التنقلات المؤقتة، كما أن وجود أعباء عمل في بعض الوحدات قد يستلزم

(1)) أحمد ماهر، المرجع السابق، ص270.
(2) نفس المرجع، ص285.

نقل بعض الأفراد إليها، أو تغييرات تنظيمية تحدث في المؤسسة, قد تستلزم تغييرات في المناصب ويمكن أيضا أن يكون النقل لأسباب أخرى عديدة وذلك حسب ظروف أي مؤسسة، من أنواع النقل هناك:

* **النقل إلى الأسفل:** ويتم بتشجيع الفرد على قبول الترقية إلى قسم أو إدارة أخرى وذلك لانسداد الترقية في مساره بسبب وجود زملاء في وظائف يشغلونها.

* **النقل إلى وظيفة أقل:** وهو يعتبر بمثابة عقاب للفرد، ويكون ذلك لأسباب معظمها راجع إلى أن أداء الفرد غير مرض. (1)

* **النقل مع الاحتفاظ بوظيفة العودة:** لتوفير عنصر الاطمئنان أثناء نقله، حيث في حالة عدم تكيفه مع الوظيفة الجديدة يمكن له أن يعود إلى الوظيفة السابقة.

ج-2/الترقية: تتم الترقية وفق معيار التوافق بين الفرد(في قدراته ومهاراته واستعداداته) وبين الوظيفة(في مكوناتها) إضافة إلى معيار الكفاءة والأقدمية، ومن أنواع الترقية هناك الترقية الوهمية وهي تخص الأفراد الذين خدموا المنظمة مدة طويلة وأصبحوا غير قادرين على تقديم انجازات أكثر، فيكون التكريم مقابل خدمتهم السابقة بترقية الفرد إلى أعلى شكلا ولكنها أقل مضمونا من المسئوليات.

ج-3/استخدام خرائط الإحلال: وهي عبارة عن خطط احتمالية تهدف إلى مواجهة ظروف موقفية معينة، وتشير إلى أن المديرين أو الأخصائيين ذوي الأهمية في الشركة قد يتركوا وظائفهم بسبب أو لآخر وبطريقة فجائية، وتوجه الشركة هذه الظروف بخطط يتم إعدادها مسبقا، وتظهر هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل هذه الوظائف الحساسة في حالة شغرها، وتفيد هذه الخرائط في إعطاء صورة كاملة لغرض الترقي المتاحة مستقبلا.(2)

---

(1)) أحمد ماهر، المرجع السابق، ص288.
(2) نفس المرجع، ص292.

د-<u>أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة الخروج من المنظمة:</u>

هناك عدة ممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية في حالة خروج بعض العاملين من المؤسسة من أمثلتها:[1]

د-1/التقاعد التدريجي: تقوم بعض المؤسسات بإتباع برامج التقاعد التدريجي وذلك للقضاء على الصدمة بأن الفرد يعمل بكامل طاقته حتى سن التقاعد وفجأة يجد نفسه خارج المؤسسة وهو بمثابة حكم بالإعدام، وهناك عدة طرق للتقاعد التدريجي سواء بتخفيض ساعات العمل اليومية للعاملين ذوي الأعمار القريبة من سن التقاعد، أم زيادة الإجازات للعاملين أم بمشاركة عامل جديد للعامل القديم في أداء الوظيفة.

د-2/تدريب التقاعد: وهي عبارة عن برامج تدريب رسمية يلتحق بها من اقترب سنة إلى سن الإحالة للتقاعد، فإذا كان سن التقاعد هو 60 عاما فإن الأفراد ذوي الأعمار فوق 55 عاما مرشحون للالتحاق بهذه البرامج. وتهدف هذه البرامج إلى توفير كافة المعلومات، وتغطية مختلف جوانب التقاعد مثل:

- الجوانب النفسية والاجتماعية للتقاعد والمشاعر المرتبطة بهذا الحدث.
- جوانب الهويات وقضاء الوقت.
- الحقوق القانونية للفرد بعد التقاعد.

د-3/المساعدة في البحث عن وظائف بديلة خارج المؤسسة: إذا اضطرت المؤسسة إلى الاستغناء عن بعض العاملين، فلابد عليها من مساعدة العاملين من خلال البحث عن وظائف مناسبة لهم في مؤسسات أخرى، من خلال التعرف على آمال ورغبات العاملين وأيضا المهارات والاستعدادات المتاحة، ويتم ذلك باستخدام أدوات مثل مراكز التقييم، أو بعض الاختبارات، أو الحصول على بعض البرامج التدريبية كوسيلة مساعدة للمؤسسة والعاملين في إنجاح جهود البحث عن وظائف خارج المنظمة.

إن مختلف هذه الأساليب لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي وغيرها تمت دراستها المؤسسات العالمية على الأخص الأمريكية منها، ولقد ثبت نجاح أغلبها، أما الحال في

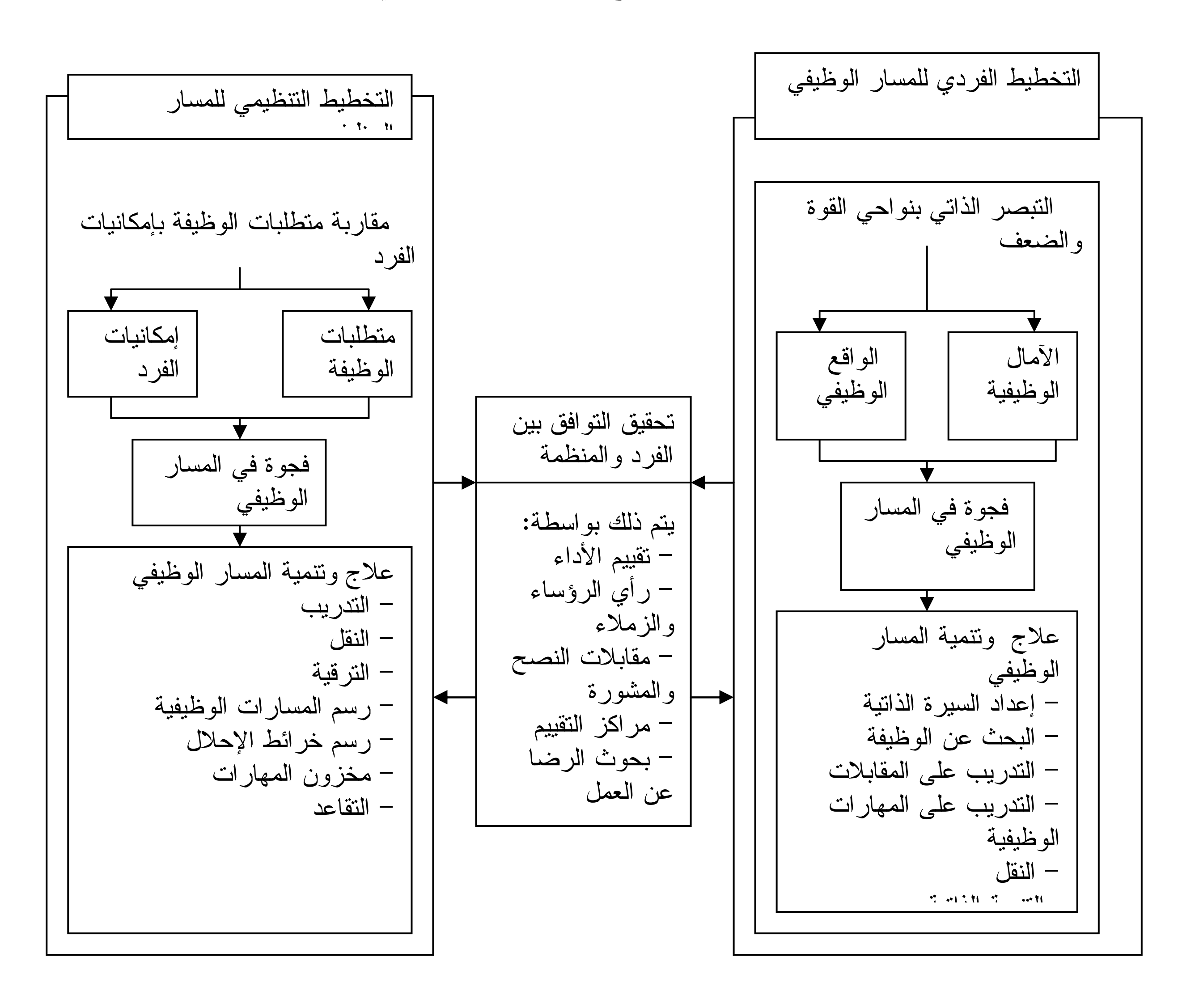
---

[1]) أحمد ماهر، المرجع السابق، ص322.

الدول العربية فيشير إلى وجود بدايات غير منتظمة والأمر يستحق فعلا اهتمام المؤسسات بتطبيق هذه الأساليب.

وأخيرا يمكن توضيح عملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من خلال النموذج التالي:

الشكـــل (09): نموذج تخطيط المسار الوظيفي



المصـــدر: أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، المرجع السابق، ص18.

خـــــلاصـــــة:

المسار الوظيفي كما سبق الإشارة إليه هو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته المهنية إلى أن يحين موعد تقاعده ولديه أنواع عديدة، وهي تتفاوت كثيرا فيما يتعلق بنوع العمل المتضمن والكيفية التي تؤثر بها على حياة الشخص المعني كالرضا على الوظيفة، لذا على كل فرد اتخاذ قرارات حكيمة ووضع خطط مناسبة بشأن المسار الوظيفي بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات على مدى تطابق المميزات المتعددة للوظيفة مع مميزاته الشخصية كمستوى المعرفة والمهارة والخبرة، وفهم واسع لأهداف المؤسسة وأولوياتها، لأن في غياب ذلك الفرد قد يخطط لاتجاهات نمو وتطور وظيفي لا تتسق مع الأهداف التنظيمية الأمر الذي قد يترتب عليه الفشل والإحباط.

لذا يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنيا للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وتحقيق التفاعل بين الأفراد والمؤسسة عند القيام بأنشطة تخطيط المسار الوظيفي بما يحقق التوافق والتكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة.

الفصل الثالث

تخطيط المسار الوظيفي
لأفراد شركة الاسمنت

تمهيـــــد:

في إطار التطورات التي يشهدها العالم على مختلــف الأصـــعدة وفـــي ظـــل التحولات الجذرية في المجال الاقتصادي، تسعى المؤسسات الوطنية إلى التغييـــر فـــي وضعيتها لكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن من جهة وتلبية أكبر قـــدر ممكـــن مـــن الطلبات من جهة أخرى، ولتحقيق هذه الأهداف عليها تطبيق الأســـاليب العلميـــة فـــي تسيير أعمالها، ومن هذه الأساليب تخطيط المسار الـــوظيفي الـــذي يعتبـــر موضـــوع دراستنا هذه.

ومن خلال الدراسة الميدانية سيتم تسليط الضوء على هذا الموضوع والتعــرف على رأي الرؤساء والمرؤوسين واتجاهاتهم حول الكثير من الجوانب التـــي تضـــمنتها الدراسة النظرية والتي تتعلق مثلا بتخطيط الموارد البشرية وعمليات الترقيـــة والنقـــل على مستوى الوحدة، وعملية تقييم الأداء وغيرها لاستخلاص مـــدى تطبيـــق أســـلوب تخطيط المسار الوظيفي وماهي المشاكل والصعوبات التي تواجهه في الوحدة، ولغرض التعرض إلى كل هذا نحاول أولا التعريف بالوحدة، ثم نحـــاول دراســـة وظيفـــة إدارة الموارد البشرية والتطرق لمختلف جوانبها وأخيرا دراسة وتقييم نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وأهميتها.

أولا: التعريف بالوحدة:

هي شركة انتاجية وطنية ذات أسهم برأسمال قدره: 2250000000 دج. تسعى من خلال نشاطها تلبية مختلف حاجات قطاع البناء من الاسمنت. ظهرت للوجود بإبرام عقد بين مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق سنة 1983 مع شركة F.L.S الدانمركيـــة لانجاز وحدة الاسمنت عين توتة بالتعاون حسب الاختصاص بالشركات التالية:

- الشركة البلجيكية المختصة في شؤون الهندسة المدنية

six constructeur international.

- شركة خاصة بأعمال التركيب الميكانيكي والكهرباء S.A.baron& lereque.

وكانـــت أول تجربـــة للإنتـــاج فـــي 3ســـبتمبر 1986 بطاقـــة إنتاجيـــة قدرها1000000طن سنويا أي ما يعادل 84000طن في الإنتاج شهريا.

ثانيا: تواريخ أساسية:

- في 15ماي 1983 تم توقيع العقد.
- بداية الانجاز كان في 28نوفمبر1983.
- نهاية الانجاز كانت في جويلية1986.
- الاستلام الأولي للمشروع كان في 25ماي1987.
- الاستلام النهائي للمشروع كان في 30 سبتمبر 1989.
- مدة الانجاز كانت في 32 شهر.

ثالثا:موقع الوحدة:

تقع وحدة الاسمنت عين التوتة على الطريق الوطني رقم 28 الرابط بين دائـــرة عين التوتة ودائرة بريكة ويمر بالوحدة خط السكة الحديدية العابر للهضاب العليا عـــين التوتة – المسيلة وتبعد هذه الوحدة عن مقر الدائرة ب15كلم، وتقدر مساحتها الإجمالية ب:20 هكتار وتقع على ارتفاع قدره 870 كلم.

رابعا: أهمية الوحدة:

تساهم هذه الوحدة في تغطية العجز الــوطني المســجل خــلال ســنوات مــا قبل1986م،حيث قدر الطلب السنوي على الاسمنت بحوالي13 مليون طن، لذلك تعمــل الوحدة على تخفيضه بفضل طاقتها الإنتاجية المقدرة بمليــون طــن ســنويا وتوزيــع منتجاتها على ولايات الجنوب الشرقي، كما تعد من أكبر الوحدات الوطنية من الناحيــة الإنتاجية حيث فاقت طاقتها الإنتاجية بحوالي10%.

خامسا: أصل ملكية وحدة الاسمنت:

توجد ثلاثة مؤسسات للاسمنت على المستوى الوطني وهي:

- مؤسسة الاسمنت ومشتقاتها للشرق.
- مؤسسة الاسمنت ومشتقاتها للوسط.
- مؤسسة الاسمنت ومشتقاتها للغرب.

وكل مؤسسة لها العديد من الوحدات الإنتاجية التابعة لها، فمثلا مؤسسة الشرق ERCE لديها خمس وحدات إنتاجية تابعة لها وهي:

- وحدة عين الكبيرة بسطيف.
- وحدة الحامة بوزيان بقسنطينة.
- وحدة عين التوتة بباتنة.
- وحدة الماء لبيض بتبسة

سادسا: الهيكل التنظيمي للوحدة:

يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة محل الدراسة مختلف الوظائف التـي تمارسـها الوحدة وهو يتكون من عشرة دوائر هي:

- **مديرية الوحدة:** يترأسها مدير يعمل على حسن سير الوحدة من خلال جميع الدوائر التابعة وهي أربعة دوائر: دائرة الموارد البشرية، دائرة المالية، دائرة التجارة، دائـرة الأمن ودائرة التموين.

* **دائرة الموارد البشرية:** وتتولى عملية إدارة أفراد الوحدة من خلال إعـداد بـرامج التكوين مثلا أو تنظيم العطل، تسجيل الغيابات، إعداد بطاقات الأجور والمكافآت...الخ.

* **دائرة المالية:** يتم على مستواها تسجيل مختلف العمليات المالية التـي تـتم داخـل الوحدة.

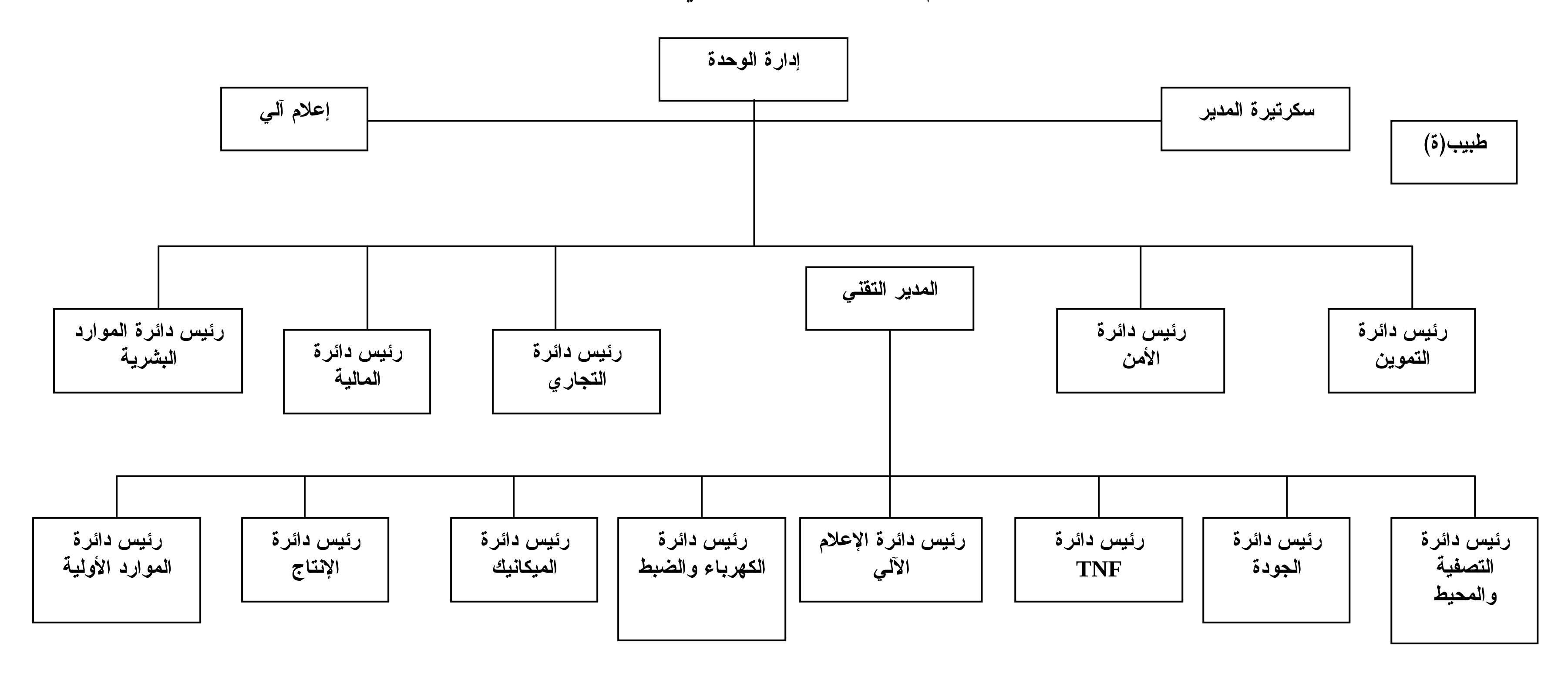
* **دائرة التجارة:** تعمل على توزيع الاسمنت على عملائها بعد أن تقدم لهـا مصـلحة الإنتاج الكميات المنتجة وذلك استنادا إلى برامج محددة من المديرية العامة بقسـنطينة الخاصة بالتوزيع عبر المناطق المتعامل معها.

* **دائرة الأمن:** وهي خاصة بمهام العلاج والإسعاف فـي حالـة مـرض العمـال أو إصابتهم أثناء القيام بالأعمال وهي تتبعها مصلحتين وهما مصلحة التـدخل ومصـلحة الوقاية إلى جانب وجود مصالح استشارية كالأمانة، مراقبة التسيير والمنازعات.

* **دائرة التموين:** وهي خاصة بمهام شراء وتخزين الموارد الأولية الضرورية لإتمـام العمليات الإنتاجية.

- **المديرية التقنية:** يرأسها مدير تقني يعمل على تسيير المصـالح والـدوائر التقنيـة ومراقبة العملية الإنتاجية خلال مختلف مراحلها بدأ من دائـرة التمـوين إلـى دائـرة الإنتاج، وتتبع هذه المديرية ثماني دوائر وهي: دائرة التصفية والمحيط، دائرة الكهرباء والضبط ، دائرة الإنتاج، دائرة المواد الأولية، دائرة الإعلام الآلـي، دائـرة الجـودة والنوعية، دائرة الميكانيك ودائرة الوسائل العامة.

شكـــل رقم (10): الهيكل التنظيمي لإدارة وحدة الاسمنت



المصـــدر: وثائـــق الوحـــدة.

شكـــل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت

المصـــدر: وثائـــق الوحـــدة.

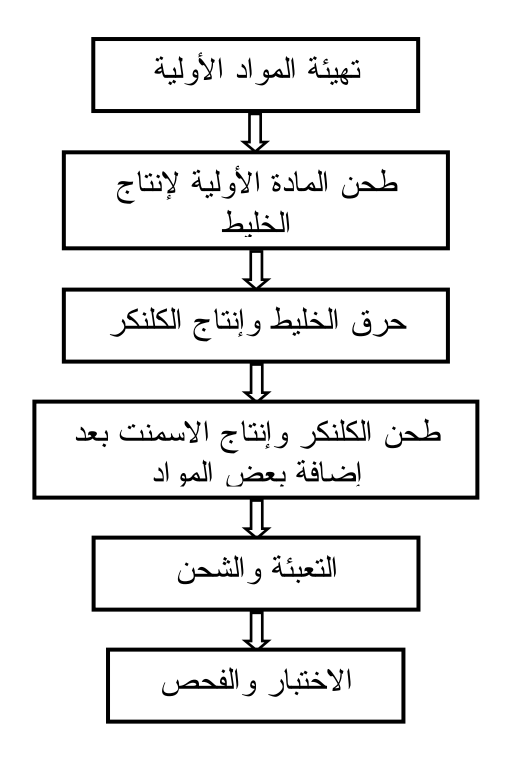
المطلب الثاني: التعرف على منتوج الوحدة ومراحل تطورها.

أولا: التعريف بمنتوج الوحدة:

تنتج هذه الوحدة منتوجا واحدا وهو الاسمنت الذي يمثل مادة صناعية تدخل في إنتاج سلع صناعية أخرى وهو على شكل جزيئات دقيقة يدخل في تكوينـــه كـــل مـــن الكلس والجبس وشوائب الحديد والطين.

وتتم عملية الإنتاج بالوحدة من خلال تحضير المواد الأولية(الكلـــس والطـــين) بواسطة الكسر للحصول على منتوج نصف مصنع يسمى الخليط المتكون مـــن 70% كلس و30% طن، ثم يتحول هذا الأخير من خلال عملية الطحن الخـــام إلـــى منتـــوج يدعى الفرينة، يلي ذلك عملية الطهي في فرن عند حرارة تقدر ب:1400°م التي تعطي منتوجا نصف مصنع يدعى الكلنكر، وأخيرا يطحن الكلنكر للحصول على منتوج تـــام الصنع وهو الاسمنت، والشكل الموالي يوضح مراحل إنتاج الاسمنت بالوحدة:

شكـــل (12): مراحل إنتاج الاسمنت



المصـــدر: وثائـــق الوحـــدة

ثانيا:تطور مستويات الإنتاج بالوحدة:

تعد وحدة عين التوتة أكبر الوحدات الوطنية من حيث الإنتاج وهو ما يوضـــح الجدول الموالي المتعلق بمستوى الإنتاج الذي بلغته خلال 13 سنة.

جـــدول (02): تطور مستويات الإنتاج بالوحدة

السنـــة	كمية الإنتاج بالطن
1986	215497
1987	1058575
1988	1045015
1989	1038700
1990	1046147
1991	1012620
1992	952800
1993	1040449
1994	1012267
1995	964008
1996	1013833
1997	1006906
1998	1007313

المصـــدر: وثائـــق الوحـــدة

المطلب الثالث: تشخيص الوضعية الحالية للوحدة.

إن الوحدة لا تتواجد في فراغ بل في محيط يتميز بالتطور المستمر، لهذا فهـــي مجبرة على التأقلم مع هذه التطورات نظرا لتأثيراتها على الوحدة سلبا وإيجابـــا وذلـــك بمختلف العناصر المكونة له ومنها:

أولا: المحيط الاقتصادي: إن المحيط الاقتصادي للوحدة يشكل باستمرار إحـــدى أهـــم الاهتمامات لدى المسئولين خاصة وأن المتغيرات الاقتصادية المتميزة بالديناميكية هـــي

المحددة وبشكل كبير لنجاح ونمو الوحدة، لذا فمن المهم بالنسبة للمسيرين معرفة التطورات وبشكل دائم التي تحدث في أسواق رأس المال، فالوحدة غالبا ما تلجأ إلى التمويل الخارجي لأغراض الاستثمار والتموين...الخ، لهذا فمن المهم معرفة أسعار الفائدة ومتابعة تطوراتها، كما يهم المسير معرفة وضعية سوق العمل فالوحدة تحتاج أحيانا إلى يد عاملة أكثر تأهيلا وتخصصا خاصة في المجالات التقنية بالإضافة إلى محاولة المسير التعرف على اتجاهات العرض والطلب على الاسمنت لاكتشاف التطورات الخاصة بطلبات الزبائن وأسعار المنافسين بالمراقبة المستمرة للمنافسين وكذلك قنوات التوزيع.

ثانيا: المحيط الثقافي والاجتماعي:

العامل الثقافي له تأثير كبير على الإنتاج، الإشهار، حاجات العمال...الخ، لذا على الوحدة الاهتمام بها في أي قرار تتخذه، إذ لوحظ وجود عدد قليل من الإطارات الجامعية الحديثة وأغلب الإطارات تتمحور أعمارهم بين40-50 سنة، وحسب المعلومات المتحصل عليها فان مهندسي جميع الأقسام يعملون على تحسين الإنتاج عن طريق استخدام أحدث الآلات المتحصل عليها من الخارج وهذا ما يتطلب جلب يد عاملة كفءة.

ثالثا: المحيط التكنولوجي:

إن التطور التكنولوجي يرتبط من جهة بالتطور الآلي ومن جهة أخرى بالتطور المعرفي، مما يفرض على الوحدة الرقابة المستمرة لهذين الجانبين ومحاولة الاستفادة من نتائج تطورهما، ومما يمكن ملاحظته على مستوى الوحدة هو استعمال التكنولوجية الحديثة سواء في الإنتاج أو في عملية الحفر، إضافة إلى اهتمامها بجانب المعرفة من خلال تكوين وتدريب مستمر للأفراد خاصة المشرفين على الآلات الحديثة، وذلك بتخصيص مبلغ معين من ميزانيتها باعتبار أن وضعها المالي جيد ويسمح بتوفير كل ماهو ضروري لأفرادها لزيادة الإنتاج وتحسينه بدرجة أفضل.

رابعا: المحيط السياسي: رغم ميل غالبية البلدان في العشرية الأخيرة إلى تبني نظام الاقتصاد الحر إلا أن ذلك لا يعني أن المؤسسات بعيدة عن آثار الجانب السياسي فهو

دائما يبقى الإطار الذي يشمل أي تحرر اقتصادي لكون هذا الأخير يحتـــل باســـتمرار مكانة هامة في حياة المجتمعات، ونشير إلى أن الوحدة قبل الانطلاق فـــي ممارســـة مختلف الأنشطة تهتم بمعرفة مختلف القوانين والإجراءات التي تقرها الدولة, ومختلف المؤسسات المنافسة التي تتواجد في إقليمها, أو تقر التعامل معها نظرا لمختلف الآثـــار التي يمكن أن تصيبها، إضافة إلى السياسة الضريبية، الرسوم، قوانين العمل ، الأهداف التنموية، ومدى الاستقرار السياسي والأمني، التعديلات الوزارية ومختلف التشـــريعات الحكومية بصفة عامة، وذلك في سعيها لزيادة مكانتها في السوق المحلي خاصـــة وأن وضعيتها الحالية ثابتة وطموحها في المنافسة على المستوى الدولي كذلك.

المبحث الثاني: أهمية ومكانة إدارة الموارد البشرية بالوحدة.

باعتبار أن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بـــين الوحدة وعمالها وترمي إلى تحقيق أهدافها، ويتم ذلك مـــن خـــلال مجموعـــة أنشـــطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتهـــا وتوظيفهـــا وتقـــويم أدائهـــا وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال.

فهي من هذا المنطلق تعد إدارة هامة وشريكا حقيقيا في التخطيط الاســـتراتيجي الشامل، أي إن عملها لم يعد محصورا فقط في إدارة الأعمال اليوميـــة للأفـــراد مـــن استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم...الخ.

ومن خلال الدراسة الميدانية لوحدة الاسمنت وتفحص وثائقها وهيكلها التنظيمي لمسنا مدى أهمية هذه الإدارة بها ووصفها بالعمود الذي تتمحور حوله مختلف الوظائف الأخرى عن طريق تخطيط وتنظيم أعمال مختلف الأفراد، ولغرض التعرف عن كل ما يتعلق بإدارة الأفراد الخاصة بالوحدة.

سوف يتم التطرق أولا لتقديم هذه الوظيفة ثم توضيح كيفية تنظـــيم المـــوظفين وأخيرا إعطاء بعض المعطيات والبيانات حول الوظيفة.

المطلب الأول: تقديم هذه الوظيفة:

نود قبل التطرق لوضع العمالة خلال عام 2006 أن نبين تطورهـــا مـــن ســـنة 1986 إلى سنة 2002 وذلك كتمهيد للتعرف على طبيعة حركة العمال داخل الوحدة.

*** تطور العمالة خلال الفترة1986-2002:**

جـــدول (03): يبين تطور العمالة داخل الوحدة

السنـــة	العـــدد	السنـــة	العـــدد
1986	418	1995	631
1987	530	1996	606
1988	602	1997	604
1989	621	1998	575
1990	637	1999	576
1991	647	2000	572
1992	644	2001	579
1993	637	2002	575
1994	635		

المصـــدر: وثائـــق الوحـــدة.

نلاحظ من خلال الجدول أن القوى العاملة للوحدة كانت البداية فيهـــا ب: 448 عامل سنة 1986 وارتفعت إلى 647 عامل سنة 1991 ثم انخفضت إلـــى 572 ســـنة 2000، أما في سنة 2002 وصل عدد العمال إلى 575 عامل، مما يبـــين أن عمليـــة التوظيف في الوحدة تختلف من سنة إلى أخرى وذلك حسب الأهداف المخطط لها.

1- وضع العمالة خلال عام2006:

بلغ عدد العمال الإجمالي وفق آخر الإحصائيات التي تمت في 31/ 12/ 2006، 493 عامل وقد تم توزيعهم إلى:

- عمال دائمين 438 يمثلون 88.84% من إجمالي العمال.
- عمال مؤقتين 55 يمثلون 11.16% من إجمالي العمال.

إن لجوء الوحدة للاستعانة بالعمال الدائمين يبرر ب:

أولا: إحالة المستخدمين الدائمين على التقاعد: ولغرض ملء الأماكن الشــاغرة تلجــأ الوحدة إلى العمال المؤقتين لغرض تجريبهم, وفي حالة ما أبدى هؤلاء العمـــال الأداء الجيد عينوا في تلك الوظائف وأصبحوا دائمين فيها.

ثانيا: الحاجة إلى إعداد وتغيير على مستوى العمال الذين يتواجدون في الوحدة ســـواء بسبب قلة الكفاءة أو المهارة أو لعدم انضباطهم يؤدي بنا إلى تعيين الأفراد التاليين:

جــدول (04): يبين عدد الأفراد المعينين.

العمـــال المعينيـــن	العــدد
-المهندسين المسيرين	6
-مهندس في الإلكترونيك والكتروتقني في الري	7
-مهندس في الإعلام الآلي	2
-مهندس في الميكانيك وعلم الأرض(المواد الأولية)	2
-تقني سامي خاص بالمداومة في الو رشات	7
-تقني سامي في الكيمياء	4
-تقني سامي في الكهرباء والإلكترونيك	8
-تقني سامي في الإلكترونيك لإدارة الكهرباء وCMR	2
-تقني سامي في الإعلام الآلي	3
المجموع	41

المصــــدر: وثائــق الوحــدة.

نلاحظ من خلال الجدول تنوع عملية التعيينات للأفراد على مستوى الوظـــائف التقنية في الوحدة والتي في مجملها تبلغ 41 عامل.

ولغرض التعرف على أفراد الوحدة بشكل أدق نحاول من خلال ما يلي تقسيمها حسب الفئات، من حيث الجنس، من حيث المؤهلات.

أ- توزيع العمال حسب الفئات:

يتــم هذا التوزيع للعمـــال الدائمين والمتعاقدين بالوحدة المتواجدين إلـــى غايـــة 31/ 12/ 2006.

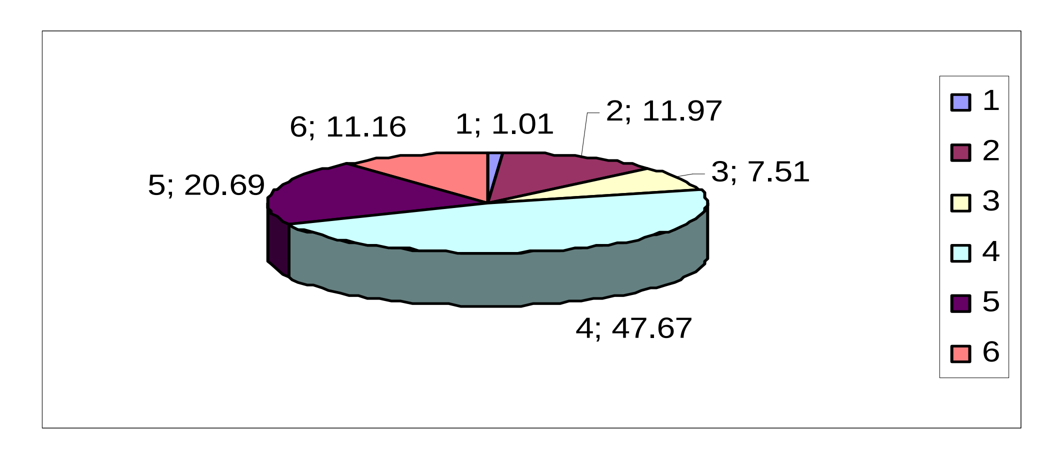
جـــدول (05): توزيع العمال حسب الفئات

الفئـــات	العـــدد	%
إطار مسير	5	1.01
إطار سامي	59	11.97
إطار	37	7.51
مسير	235	47.67
منفذين	102	20.69
المتعاقدين	55	11.16
المجموع العام	493	100

المصـــدر: وثائــق الوحــدة.

من خلال الجدول نستخرج الشكل التالي:

شكـــل (13): يبين توزيع العمال حسب الفئات



المصـــدر: من إعداد الباحثة.

نلاحظ من خلال الشكل أن عدد العمال الدائمين يســاوي 438 عامــل بنســبة 88.84% منهم 101 (إطار مسير، إطار سامي، إطار) أي بنســبة 20.49% ، و235 مسير بنسبة 47.67% ، و102 عامل بنسبة 20.69% ، أما فيما يتعلق بفئــة العمــال المتعاقدين يبلغ عددهم 55 عامل أي بنسبة 11.16%.

ب-توزيع العمال حسب الجنس:

جـــدول (**06**): توزيع العمال حسب الجنس

	النسبة	أقل من 50 سنة
ذكور	% 96.60	%81.96
إناث	%3.40	%3.40

المصـــدر: وثائـــق الوحـــدة.

يظهر من خلال الجدول السابق أن أغلبية العمال ذكـــور 96.60% فـــي حـــين بلغت نسبة الإناث 3.40%، ونعتقد أن ضعف تواجد العنصر النسوي بالوحدة يرجـــع إلى طبيعة الأعمال التي تجري بالوحدة والتي لا تتناسب وخصـــائص النســـاء بصـــفة عامة.

ج- توزيع العمال حسب المؤهلات: الجدول التالي يبين توزيـــع العمـــال مـــن حيـــث المؤهلات.

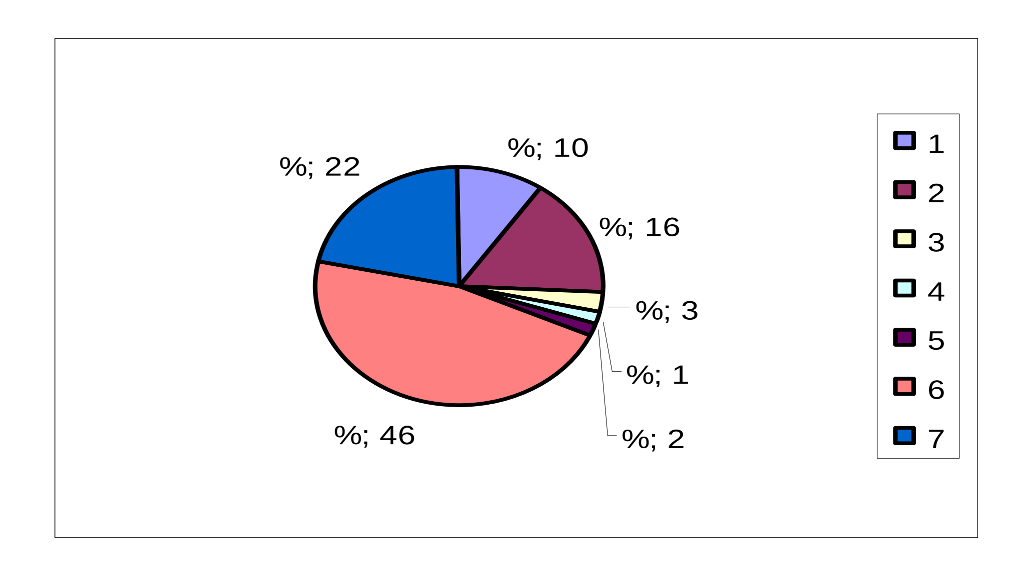
جـــدول (**07**): توزيع العمال حسب المؤهلات

المؤهلات	الدائمين	متعاقدين	المجموع	%
مهندس بشهادة	29	18	47	10
تقني بشهادة	50	26	76	16
إطارات مالية أو إدارية بشهادة	11	3	14	3
إطارات أخرى، تقني بشهادة	3	0	3	1
إطارات أخرى، إدارية بدون شهادة	9	1	10	2
عامل مؤهل	227	7	234	46
عامل غير مؤهل	109	0	109	22
المجموع العام	438	55	493	100

المصـــدر: وثائـــق الوحـــدة.

من خلال الجدول أعلاه يكون لدينا الشكل التالي:

شكـــل (14): يبين توزيع العمال حسب المؤهلات



المصـــدر: من إعداد الباحثة.

نلاحظ من خلال الجدول بأن 75% من العمال يتمتعون بكفاءة عالية و هم:

- المهندسين:10%.
- التقنيين بشهادة: 16%
- الإطارات المالية و الإدارية بشهادة:3%
- العمال المؤهلين: 46%

د-توزيع العمال حسب الأقدمية بالوحدة:

الجدول التالي يبين توزيع العمال من حيث مدة الأقدمية بالوحدة.

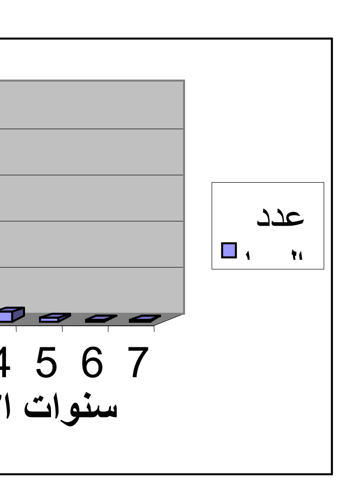
جـــدول (08): توزيع العمال حسب الأقدمية.

الفئات/ الأقدمية	أقل من سنة	25 الى	6 إلى10	11 إلى15	16 إلى20	21 إلى25	أكبر من 26	المجموع
إطار سامي	0	0	3	6	42	9	1	61
إطار	0	0	1	0	20	12	1	34
مسير	1	1	2	9	150	63	0	226
منفذ	0	0	0	4	105	8	0	117
المجموع	1	1	6	19	317	92	2	438

المصـــدر: وثائـــق الوحـــدة.

انطلاقا من الجدول أعلاه يكون الشكل التالي:

شكـــل (15): توزيع القوى العاملة حسب الأقدمية



المصـــدر: من إعداد الباحثـــة.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن العينة من 1 إلى 20 سجل بها أكبر عـــدد للعمال ب: 317 عاملا، تليها بعد ذلك العينة من 21ال 25 ســـنة ب:92 عـــاملا، ثـــم العينة من 11 إلى 15 سنة ب: 19 عاملا، ثم العينة من 6الى 10 سنوات ب: 6عمال، ثم العينة أكبر من 26 سنة ب: عاملين وأخيرا العينتين من 2الى 5 سنوات والأقل من سنة بعامل واحد وهذا ما يفسر عدم التوظيف بصفة دائمة, وإنما تلجأ إلـــى التوظيـــف لمدة محددة وغير ذلك.

ه–توزيع العمال حسب السن:

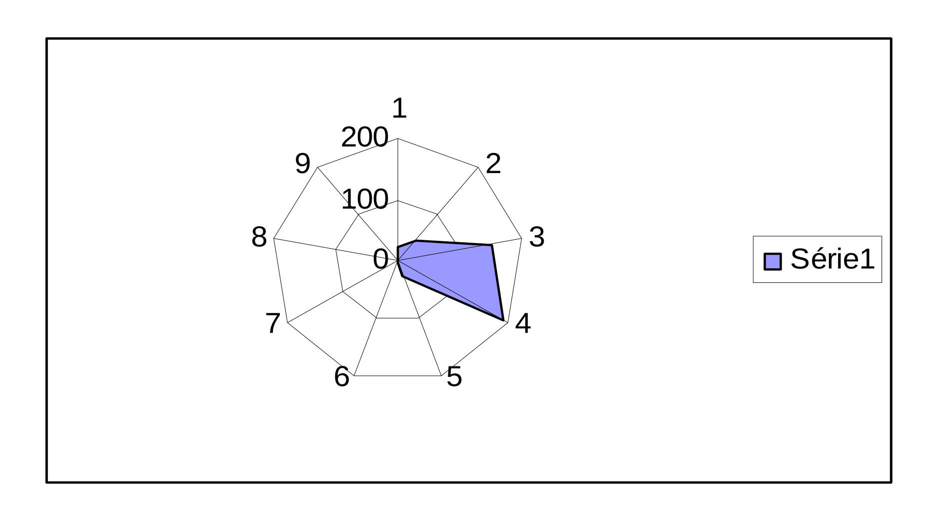
جـــدول (09):يبين توزيع العمال حسب السن

العينات / الفئة	21إلى 25	إلى 3026	إلى 3531	إلى 4036	إلى 4541	إلى 5046	إلى 5551	إلى 6056	المجموع
إطار سامي	0	0	2	3	17	31	6	2	61
إطار	0	0	0	0	18	16	0	0	34
مسير	0	0	1	17	96	74	25	13	226
منفذ	0	0	1	6	61	31	11	7	117
المجمـــوع	0	0	4	26	192	152	42	22	438

المصـــدر: وثائـــق الوحـــدة.

وعليه يكون لدينا الشكل التالي:

شكل (16): توزيع العمال حسب السن



المصـــدر: مـــن إعـــداد الباحثـــة.

من الجدول والشكل نلاحظ أن العينة من 45/41 سجل بها أكبر عدد لليد العاملة وهذا ب:192 عاملا، تليها العينة من 46/ 50 ب152 عاملا، ثم العينة مـــن 51/ 55 سنة ب:42 عاملا، ثم العينة من 40/36 سنة ب:26 عاملا، أما العينة من 60/56 سنة فقد سجلت 22 عاملا، وأخيرا العينة من 31/ 35 سنة سجل بها 4 عمال، فـــي حـــين العينتين من 21/ 25 سنة و30/26 سنة فلم نسجل بهما أي عامل.

من خلال الجدول رقم(8) و(9) نلاحظ أن معدل العمر هو 46 عاما، ومعـــدل الخبرة يقارب 19عاما، هذه الوضعية للوحدة تسمح بإنتاج تعيينـــات جديـــدة للشـــباب المهندسين، تقنيين ساميين، في مختلف المجالات وخصوصا فـــي المجـــالات التقنيـــة حسب:

- التموين: مدى قدرة الوحدة على التموين
- الإنتاج: حسب الكمية المراد إنتاجها
- المواد الأولية: مدى توافر المواد الأولية في السوق لإنتاج الكمية المحددة

و-مقارنة لعدد العمال بين سنة 2006/2005:

يوضح الجدول التالي فارق الزيادة في اليد العاملة خلال سنة 2006 بالمقارنـــة بسنة 2005.

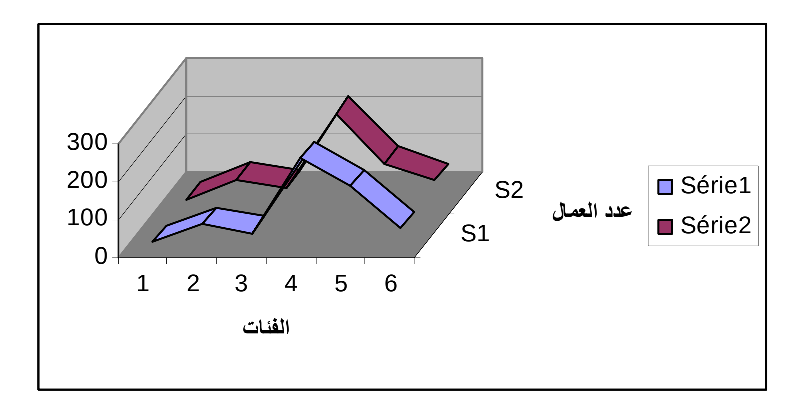
جـــدول (10): مقارنة عدد عمال 2006 بالنسبة لسنة 2005

الفئـــات	عـــام 2006	عـــام 2005	الفـــارق
إطار المسير	5	5	0
إطارات سامية	59	54	5
إطارات	37	29	8
مسيرين	235	228	7
منفذين	102	154	-52
المتعاقدين	55	42	13
المجموع العام	493	512	-28

المصـــدر: وثائـــق الوحـــدة.

انطلاقا من الجدول أعلاه يكون الشكل التالي:

شكـــل (17): مقارنة لعمالة 2006م بالنسبة لسنة 2005م



المصـــدر: من إعداد الباحثـــة.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن القوى العاملة الكلية للوحدة سجلت انخفاضا بنسبة4% حيث كانت في 2005 تقدر ب512 عاملا ثم انخفضت سنة 2006 لتصـــل إلى 493 عاملا، حيث فئة الإطارات السامية حققت زيادة طفيفة تقدر ب: 15 عـــاملا، أما فئة الإطارات والمسيرين فكانت الزيادة ب8 و7 عمال عل التوالي، وفئة المنفـــذين فقد انخفضت ب52 عاملا، في حين فئة العمال غير الدائمين فقد قدرت الزيـــادة فيهـــا ب13 عاملا، وتعود النسبة الأكبر لهذا الانخفاض إلى تقاعد العمال.

م- وضعية العمالة بالمقارنة لأهداف النظام الإداري:

الجدول التالي يوضح عدد العمال في كل من المقر والوحدة ومقارنتها لما حـــدد كأهداف خلال عام 2006.

جـــدول (11): وضعية العمالة بالنسبة لأهداف النظام الإداري

	المقـــر			الوحـــدة			المجمـــوع		
	التقديرات	الناتج	الفارق	التقديرات	الناتج	الفارق	التقديرات	الناتج	الفارق
الدائمين	26	25	-1	271	413	142	297	438	141
المؤقتين	0	4	4	3	51	48	3	55	52
المجموع	26	29	3	274	464	190	300	493	193

المصـــدر: وثائـــق الوحـــدة.

نلاحظ من خلال الجدول عدد العمالة فـــي 31/ 2006/12 هـــو 493 بزيـــادة قدرها 193 عاملا بالنسبة لما حدد وخطط له 300 عاملا، حيث فيها يتعلق بفئة العمال الدائمين فقد كان الفارق بالزيادة قدره141 عاملا باعتبار أن ما حقق خلال العـــام هـــو تعيين 438 عاملا وما كان مخطط له هو 297 عاملا، أما فيما يخـــص بفئـــة العمـــال المؤقتين فقد كان الفارق 52 عاملا باعتبار ما تم تحقيقه خلال العـــام هـــو تعيـــين 55 عاملا وما كان مخطط له هو 3 عمال فقط.

يقابل هذه الزيادة في العمال تخصيص الوحدة 87 وظيفة، يعين كل فرد مناسب في مكانه المناسب وذلك بعد جمع المعلومات الضرورية، ودراسة مستوى وإمكانيـــات العمال المتعاقدين.

***تحليل وضعية العمالة بالنسبة لأهداف النظام الإداري:**

إن الفارق المتحصل عليه 193 عاملا، بين ما تم تحقيقه وما خطط لـــه يعتبـــر كانحراف في صيرورة الأعمال، يبين لنا نقصا مهما, على الوحدة إعادة النظر فيه.

ويمكن الإشارة إلى أنه تم تحديد 32 عامل سيتقاعد خـــلال العـــام المقبـــل 2007 لوصولهم إلى السن القانونية، ومنه يصبح إجمالي عمالة الوحـــدة 461 عـــاملا ســـيتم توزيعهم في فئات بين دائمين ومتعاقدين.

2-تحركات الأفراد خلال عام 2006: ونقصد بتحركات الأفراد عمليات إحصاء عـــدد المتقاعدين والوفيات والمفصولين إضافة إلى عمليات التوظيف التي قامت بها الوحـــدة خلال السنة.

أ- التقسيمات: ونعني بالتقسيمات هنا التحديد الدقيق لعدد كل من المتقاعدين، الفئـــات والمسرحين خاصة وأن خلال هذه السنة سجلنا تقسيم ل: 32 مستخدما بنسبة 7.30% من عدد العمال الدائمين، وتتمثل هذه التقسيمات في التالي:

جـــدول (12): توزيع التقسيمات حسب طبيعتها

الفئـــة	العـــدد	%
المتقاعدين قانونا	4	12.5
المتقاعدين نسبيا	24	75
الوفيات	2	6.25
المسرحين	2	6.25

المصـــدر: وثائـــق الوحـــدة.

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أن فئة المتقاعدين نســـبيا ســـجلت النســـبة الأكبر تقدر ب:75%، ثم تليها فئة المتقاعدين قانونا ب:12.5%، أما فيما يتعلق بفئـــة الوفيات والمسرحين فقد سجلت كل واحدة منها نسبة 6.25%.

*** توزيع التقسيمات في مجموعات:** يبين الجدول التالي توزيع التقسيمات السابقة الذكر في مجموعات.

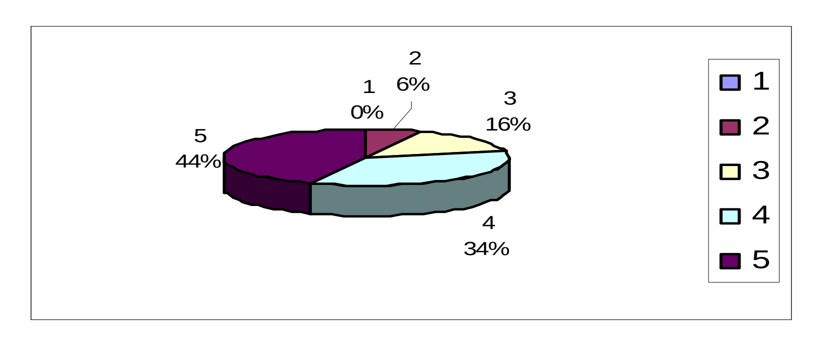
جـــدول (13): توزيع التقسيمات في مجموعات

المجموع	العدد	%
إطارات مسيرة	0	0
إطارات سامية	2	6.25
إطارات	5	15.62
مسيرين	11	34.38
منفذين	14	43.75
المجمـــوع	**32**	**100**

المصـــدر: وثائــق الوحـــدة.

من خلال الجدول يكون الشكل التالي:

شكـــل (18): يبين توزيع التقسيمات في مجموعات



المصـــدر: من إعـــداد الباحثـــة.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن النسبة الأكبر من هذه التحركات تعود إلـــى المنفذين ب: 14 عاملا، ثم تليها مجموعة المســـيرين ب11 عـــاملا، أمـــا مجموعـــة الإطارات فقد سجلت 5 عمال، ومجموعة الإطارات السامية سجلت عـــاملين، وأخيـــرا وفيما يتعلق بالإطارات المسيرة فلم تسجل ولا عامل، وتعود النسبة الأكبر لكـــل مـــن المسيرين والمنفذين نظرا لكثرة العمال فوق سن 50 سنة.

*** توزيع التقسيمات حسب الوظيفة:**

يبين الجدول التالي مختلف الوظائف التي مستها هذه التحركات.

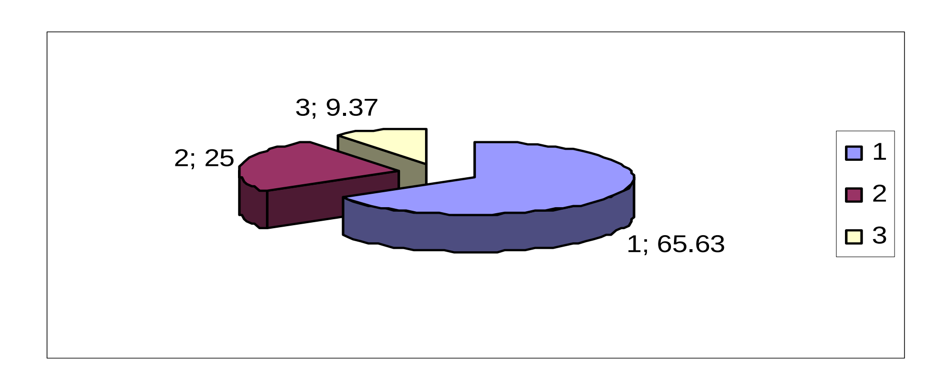
جدول (14): توزيع التقسيمات حسب الوظيفة

الوظيفـــة	العـــدد	%
التقنيين	21	65.63
مساعدين تقنيين	8	25
إداريين	3	9.37
المجموع	**32**	**100**

المصـــدر: وثائـــق الوحـــدة.

انطلاقا من الجدول يكون الشكل التالي:

شكل (19): يبين توزيع التقسيمات حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الباحثة

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن النسبة الأكبر تعود للتقنيين وتليها نسبة المساعدين التقنيين وبجمعهما تتحصل على نسبة 90.63%، أما النسبة الباقية فهي خاصة بالإداريين وهي9.37%، ولغرض تدارك الوحدة هذا النقص في الكفاءات عليها القيام بتعيينات مؤقتة بشهادة وإعداد قوائم تبين مختلف المعلومات الضرورية التي تخص المعينين الجدد.

*** مقارنة النتائج بالنسبة لتقديرات الميزانية:**

جدول رقم(15): مقارنة تقديرات الميزانية بالنتائج المحققة

المجموعة	التقديرات	النتائج المحققة	الفارق
إطارات سامية	1	2	1
إطارات	3	5	2
مسيرين	14	11	-3
منفذين	21	14	-7
المجمـــوع	**39**	**32**	**-7**

المصـــدر: وثائـــق الوحـــدة.

نلاحظ من خلال الجدول وبصفة عامة أن النتائج المحققة والتـــي تقـــدر ب:32 عاملا كانت أقل مما تم تقديره في الميزانية 39 عاملا، وبصفة خاصة نلاح أنـــه فيمـــا يتعلق بالإطارات السامية والإطارات كانت نتائجها المحققة أكبر مما تم تقديره، أما فيما يخص المسيرين والمنفذين كانت نتائجها المحققة أقل مما تم التقدير له.

***مقارنة تنقلات عام 2006 بالنسبة لعام2005:**

جـــدول (16): يبين مقارنة التنقلات بين عامي 2005 و2006

المجموعة	عام 2006	عام 2005	الفارق
إطارات سامية	2	3	-1
إطارات	5	4	1
مسيرين	11	26	-15
منفذين	14	23	-9
المجموع	**32**	**56**	**-24**

المصـــدر: وثائـــق الوحـــدة.

نلاحظ أن التنقلات قد شهدت انخفاضا من 56 عاملا سنة2006م، وقد مس هذا الانخفاض أكثر كلا من فئة المسيرين من 26 عاملا عام 2005 إلى 11 عـــاملا ســـنة 2006، وفئة المنفذين من 23 عاملا سنة 2005 إلى 14 عاملا سنة 2006، وهذا لقلة العمال الذين تجاوزا سن 50 سنة في 2006 مقارنة بسنة 2005 أين تم إحالـــة جميـــع العمال الذين تجاوزوا هذه السن القانونية للتقاعد.

ب- عمليات التوظيف: قامت الوحدة خلال العام بإعادة إدماج عن طريق العدالة لتقني سامي في الإعلام الآلي الذي استفاد من أحكام قانون المصالحة الوطنية.

3-كتلة الأجور ومصاريف المستخدمين:

ا- كتلة الأجور:

جـــدول (**17**): يبين كتلة الأجور.

الفئـــات	الأجر القاعدي	الساعات الإضافية	ع م ج/ ع م ف	علاوات وتعويضات	ضمان اجتماعي	المجموع
إطار مسير	3357497.68	0	3333345.28	832088.42	1187663.67	8710595.05
إطار سامي	13310123.2	80188.52	13432125.9	14049076.5	8734007.55	49605521.7
إطار	9005106.56	176008.52	9016977.33	17514218.6	6530190.35	42242501.5
مسير	38705014.4	1488710.71	38358027.6	60320993.3	28116713.4	166989459
منفذ	18588482.4	442261.88	18370963.3	31202428.7	13676501.6	82280637.9
مجموع الدائمين	82966224.3	2187169.69	82511439.4	123918806	58245076.5	349828715
المتعاقدين	10928065.5	0	10593217.2	9258236.18	6591278.88	37370797.7
الممهنين	1386717.12	0	0	0	0	1346717.12
عقود ما قبل التشغيل	20000					20000
المجموع العام	**95301006.9**	**2187169.69**	**93104656.5**	**133177042**	**64836355.4**	**288606230,22**

المصـــدر: وثائـــق الوحـــدة.

تقدر كتلة الأجور لهذا العام ب: 38860230.22 دج أي بنسبة 98.75% مـــن الموازنة التقديرية، وهي منخفضة ب10.48% بالنسبة لكتلة الأجور لسنة2005م والتي كانت تقدر ب 434107000.00 دج.

توزع كتلة الأجور هذه على كل مما يلي:

- كتلة الأجور الخاصة بالعمال الدائمين تقدر ب:349828715.38 دج أي بنسبة 90.35% من كتلة الأجور الإجمالية.
- كتلة الأجور الخاصة بالعمال المتعاقدين تقدر ب: 37370797.72دج أي بنسبة 9.65% من كتلة الأجور الإجمالية.
- منح الممهنين والتي تقدر ب: 1386717.12دج أي بنسبة 0.36% مـــن كتلـــة الأجور الإجمالية.
- نسبة كتلة الأجور على رقم الأعمال تمثل 11.30%.
- الفائدة الممنوحة للعمال غير متضمنة في كتلة الأجور، غير أن علاوة الأداء يتم تسويتها في الأجر القاعدي بنسبة 15%، وقد منحت للعمال ابتداء من 10/22/ 2006، إضافة إلى علاوة الأداء هناك علاوات المر دودية وهي الأخـــرى تـــم تسويتها ضمن الأجر القاعدي.

ب- مصاريف المستخدمين:

جـــدول (18): يبين مصاريف المستخدمين

البيـــان	النتائـــج	تقديرات الميزانية	الفـــارق	بالنسبة % للنتائج
كتلة الأجور	388606	393530	-4924	-1.16
مصاريف التكوين	13151	15777	-2847	-0.67
الإطعام	23920	25752	-1830	-0.43
المجموع	**425678**	**435281**	**-9603**	**-2.26**

المصـــدر: وثائـــق الوحـــدة.

نلاحظ أن مصاريف التكوين المقدرة في الميزانية15999 دج أكبـــر ممـــا تـــم تحقيقه خلال العام 13151 دج، أيضا فيما يتعلق بمصاريف الإطعام فقد تـــم صـــرف 23920 دج وفي المقابل تم التقدير في الميزانية 25752 دج، هذا ما يبين أن مـــا تـــم تحقيقه أقل مما تم تقديره، أما فيما يخص كتلة الأجور فهي الأخرى انخفضت على مـــا تم تقديره ب: −4924 دج وبتحديد أدق −1.16% بالنسبة لما تم تحقيقه.

4−التغيب:

يبلغ معدل الغيابات المسجل خلال ســـنة 2006م، 1.64%، بانخفـــاض قـــدره 0.21% عن معدل الغيابات لسنة 2005م والمقـــدرة ب: 1.85%، ولتوضـــيح أكثـــر نحاول في الجدولين التاليين توزيع ساعات الغياب حسب السبب للتعرف على إجمـــالي ساعات العمل ومعدل الساعات الإضافية.

جـــدول (19): توزيع ساعات الغياب حسب طبيعتها

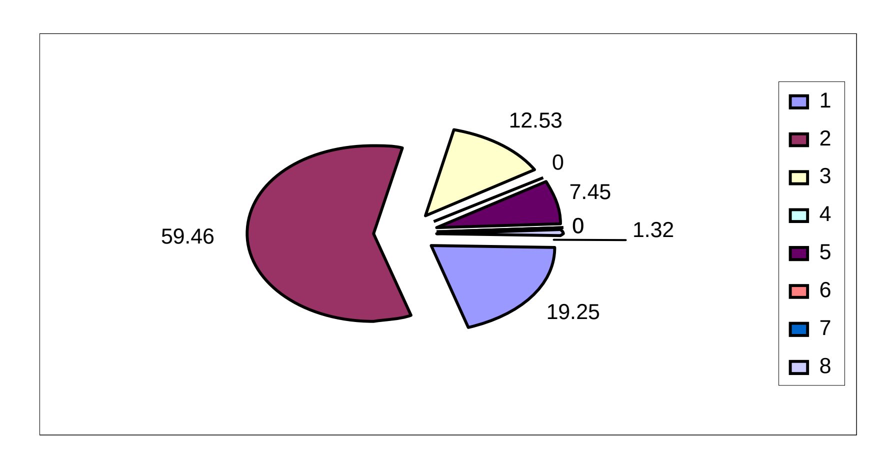
سبب الغياب	عدد الساعات	بالنسبة للمجموع %
حوادث العمل	3274.65	19.25
عطل مرضية	10117.28	59.46
غياب مبرر	2132	12.53
غيابات بدون تبرير	0	0
غياب غير قانوني	1267	7.45
عطلة بمبرر	0	0
التأخر	0	0
التوقف عن العمل	224	1.32
المجمـــوع العـــام	**17014.93**	**100**

ساعات العمل	**1013287.92**
ساعات الغياب	**17014.93**
الساعات الإضافية	**7706.45**

المصـــدر: وثائـــق الوحـــدة.

من خلال الجدول يكون الشكل التالي:

شكل (20): توزيع ساعات الغياب حسب طبيعتها



المصدر: من إعداد الباحثة

نلاحظ أن نسبة التغيب خلال عام 2006 هـــي 1.64% تقــدر بالســـاعات ب: 17014.93 ساعة عمل موزعة كالتالي حسب سبب التغيب: عطل مرضية تقــدر ب: 10117.28 ساعة عمل، غياب بسبب حوادث العمل 3274.65 ساعة، بعد ذلك غيـــا بات مبررة ب: 2132 ساعة، ثم غيا بات غير قانونية ب: 1267 ساعة، وأخيرا غيابات بسبب التوقف عن العمل ب: 224 ســـاعة عمـــل ليكـــون بـــذلك المجمـــوع: 17014.93 ساعة، أما فيما يتعلق بغياب دون مبرر، عطلة بمبرر وغياب بسبب تأخر فلم نسجل ولا ساعة غياب.

وكإشارة فيما يخص معدل التغيب يحسب بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{عدد ساعات التغيب}}{\text{عدد ساعات العمل + عدد الساعات الإضافية}} \times 100$$

5-التكـــوين: خـــلال ســـنة 2006م، تـــم تكـــوين 421 عـــاملا بتكلفـــة قـــدرها: 13151329.44دج وذلك في إطار المحاور التالية:

أ- الملتقيات:

الجدول التالي يوضح عدد العمال والفئات المشاركة في هذه الملتقيات

جـــدول (20): عدد العمال المشاركين في الملتقيات

الفئـــات	عـــدد العمـــال
تقني	152
تقني سامي	22
إداري	40
المجمـــوع	**214**

المصـــدر: وثائـــق الوحـــدة.

ب- تحسين الأداء:

فيما يخص المواضيع التي تتعلق بتحسين الأداء والتي تحاول الوحـــدة تكـــوين الأفراد فيها هي:

جـــدول (21): مواضيع تحسين الأداء

العناويـــن	تقني	تقني سامي	إداري	المجموع
مسير قاعة مركزية	28	/	/	28
الري الغازي	3	/	/	3
الاهتزاز	1	/	/	1
فلكنة الشريط الناقل	1	/	/	1
كيمياء الاسمنت	10	/	/	10
تحليل الاسمنت	1	/	/	1
طريقة التحليل الفيزيائي والكيميائي	5	/	/	5
تقنيات تصحيح العينات	5	/	/	5
التقليل في علبة تحويل السرعة	8	/	/	8
الزيادة في علبة تحويل السرعة	6	/	/	6
تقنيات تصحيح العينات	4	/	/	4
المجمـــوع	**72**	**/**	**/**	**72**

المصـــدر: وثائـــق الوحـــدة.

نلاحظ من خلال الجدول أن الوحدة تعمل على تحسين معـــارف وأداء العمـــال التقنيين أين يبلغ عددهم 72 عاملا وذلك خاصة في مجـــال المراقبـــة ب: 28 عـــاملا

وكيمياء الاسمنت ب: 10عمال نظرا لضرورة استعمال الكثير من الأساليب والأجهــزة في عمليات الإنتاج والتسيير وإحداث التغييرات لمواكبة التطورات التقنية بدرجة أولى.

ج- التكوين في الوحدة:

تعمل الوحدة على تكوين بعض عمالها داخل محيطها، والجدول التالي يبين المجال الذي يكون فيه وعدد العمال المكونين.

جدول رقم(22): يبين الفئات التي يتم تكوينها داخل الوحدة

الموضوع	تقنيين	تقنيين ساميين	إداريين	المجموع
الأمن الصناعي	34	/	/	34
المجموع	**34**	**/**	**/**	**34**

المصدر: وثائق الوحدة

نلاحظ أن فئة التقنيين هي فقط التي يتم تكوينها في مجال الأمن الصناعي ويبلغ عدد المكونين 34 عاملا، تشترط الوحدة في هذا المجال عمـــالا ذوي أقدميـــة, وذلـــك بهدف تجنيب الأشخاص خطر الحوادث.

د- توضيح الوضعية المهنية:

جدول رقم(23): يبين عدد الأشخاص المكونين في المجال المهني

الموضوع	تقنيين	تقنيين ساميين	إداريين
مداومة الو رشات	6	/	/
تقني سامي في الميكانيكا موظف في مساحات الألغام	2	/	/

المصدر: وثائق الوحدة

تعمل الوحدة في هذا الإطار بإعطاء معلومات جديدة للتقنيين المقدرين ب: 8 عمـــال في مجال مداومة الو رشات، وفي مجال تقني سامي فـــي الميكانيكـــا الموظـــف فـــي مساحات الألغام وذلك بهدف تحسين الأداء واستغلال مختلف المناصب بشكل جيد.

ه-توزيع العمال المكونين حسب نوعه:

من خلال ما تم التعرض إليه في إطار التكوين نحاول فيما يلي تقديم الجدول التالي:

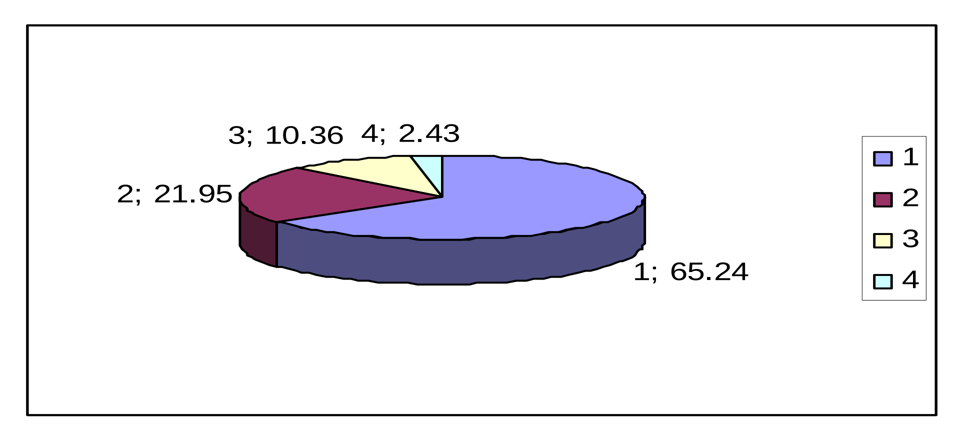
جدول رقم(**24**): يبين توزيع الأشخاص المكونين حسب نوعه

البيان	تقنيين	تقنيين ساميين	إداريين	المجموع	%
ملتقيات	152	22	40	214	65.24
تحسين الأداء	72	/	/	72	21.95
تكوين داخل الوحدة	34	/	/	34	10.36
توضيح الوضعية المهنية	8	/	/	8	2.43
المجمـــوع	**266**	**22**	**40**	**328**	**100**

المصـــدر: من إعـــداد الباحثـــة.

وعليه يكون الشكل التالي:

شكل رقم(**21**): توزيع الأشخاص المكونين حسب نوعه



المصـــدر: من إعـــداد الباحثـــة.

نلاحظ من خلال الشكل أن التكوين على شكل ملتقيات يأخذ الحصة الأكبر مـــن الأفراد المكونين والتي تقدر ب: 214 عاملا وهو ما يمثل نسبة 65.24% عاملا، ثـــم يأتي التكوين لتحسين الأداء في الدرجة الثانية ب:72 عاملا وهو ما يمثل 21.95% ثم التكوين داخل الوحدة ب: 34 عاملا وهو ما يمثل نسبة10.36%، وأخيرا لدينا التكوين لتوضيح الوضعية المهنية ب: 8 عمال، وهو ما يمثل نسبة 2.43%، ليكون المجمـــوع 328 عاملا مكونين في مجالات مختلفة.

5-1-تحقيق التكوين:

جـــدول رقم(25): يبين نتائج تحقيق التكوين

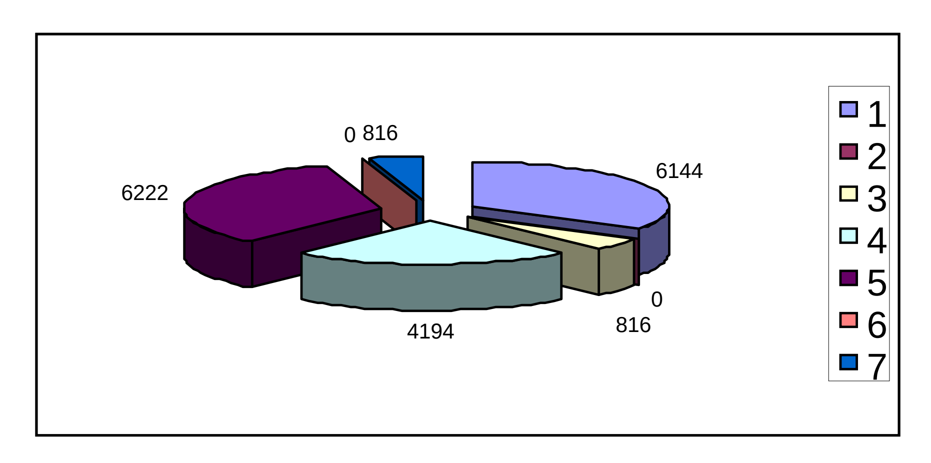
(الوحدة: دج)

البيـــان	عدد العمال	مصاريف التكوين	ساعات التكوين
التكوين المتخصص	4	0	6144(33.77%)
تكوين في مركزا لمؤسسة	0	0	0
تكوين داخل الوحدة	34	120107.11(0.91%)	816(4.48%)
ملتقيات	279	3549340.04(26.96%)	4194(23.05%)
تحسين الأداء والرسكلة	96	9207423.57(70.01%)	6222(34.20%)
التكوين بالخارج	0	0	0
توضيح الوضعية المهنية	8	274458.60(2.08%)	816(4.48%)
المجمـــوع	**421**	**13151329.4**	**18192**
الممتهنين	54	1386717.12	102264.7
المتربصين بالخارج	39	0	11920.87

المصـــدر: وثائـــق الوحـــدة.

من خلال هذا الجدول يمكن استخلاص الأشكال التالية:

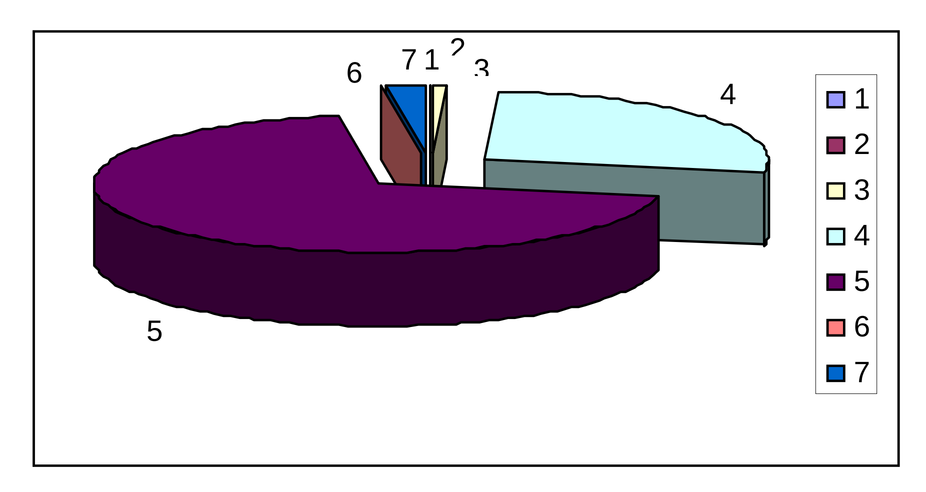
شكـــل رقم(22): يبين توزيع ساعات التكوين حسب نوعه



المصــدر: من إعــداد الباحثــة.

يبين الشكل التالي أن التكوين في شكل تحسين الأداء والرسكلة يأخــذ الحصــة الأكبر من ساعات التكوين والتي تقدر ب: 6222 ساعة وهو ما يمثل نسبة 34.20%، ثم يأتي التكوين المتخصص في الدرجة الثانيــة ب: 6144 ســاعة وهــو مــا يمثــل 33.77%، ثم التكوين في شكل ملتقيات ب: 194 ساعة وهو ما يمثل 23.05%، ثــم التكوين داخل الوحدة وتوضيح الوضعية المهنية بنسب متســاوية تقــدر ب: 4.48%، ليكون المجموع 18192ساعة تكوين، أما فيما يتعلق بالمهنيين والمتربصين الخارجيين لا يمكن اعتبارهما تكوين خاص بالأفراد الدائمين لذا لم يتم جمعهما ضــمن ســاعات التكوين.

شكـــل رقم(23): يبين توزيع مصاريف التكوين حسب نوع التكوين



المصـــدر: من إعـــداد الباحثـــة.

من خلال الشكل الذي يمثل العلاقة بين مصاريف التكوين ونوع التكوين، نلاحظ أن هناك 4 أنواع من التكوين الذي تم تتبعهما في هذه الوحدة، والأمر يخص تحســين الأداء والرسكلة، الملتقيات، التكوين داخـل الوحـدة وتوضـيح الوضـعية المهنيـة، فالمصاريف المخصصة للتكوين من أجل تحسين الأداء تقدر ب: 70.01%، أما تلـك المخصصة للملتقيات فتقدر ب: 26.98%، أما المخصصة للتكوين لتوضيح الوضـعية المهنية تقدر ب: 2.08%، أما المخصصة للتكوين داخل الوحدة فتقـدر ب: 0.91%، أما التكوين المتخصص والذي يتم داخل مركز المؤسسة وفي الخارج فلم تخصص لها أي مصاريف.

5-2-مقارنة نتائج التكوين لسنة 2006م بالنسبة لعام 2005م:

جـــدول رقم (**26**): يبين فارق التكوين خلال الفترة**2006/2005**

النتائـــج	2006	2005	الفارق	%
مصاريف التكوين	13151	13371	-220	1.67
عدد العمال المكونين	421	686	-165	39.19
عدد ساعات التكوين	18192	19359	-1167	6.41

المصـــدر: وثائـــق الوحـــدة.

نلاحظ من خلال الجدول أن الفارق بـين مصـاريف التكـوين المحققـة خـلال عام2006م بالمقارنة ب: 2005م انخفضت ب: 1.67%، لكن الفارق بين عـدد العمـال المكونين تتراوح نسبتها حوالي39% بالمقارنة بسنة 2005م، انطلاقـا مـن التخفـيض المحقق لعدد العمال المكونين ومصاريف التكوين من سنة 2005م إلـى 2006م يقـود بطبيعة الحال إلى تخفيض ساعات التكوين بحوالي 6.41% أي ب:1167 ساعة تكوين.

وما يمكن الإشارة إليه في هذا النطاق أن الكمية السنوية المحددة المـراد إنتاجهـا يجعل جميع الأفراد منهمكين لتحقيقها هذا ما يعرقل عملية التكوين والتفرغ لهـا خاصـة مثلا في التكوين الخاص بالأمن الصناعي وجميع المواضيع التي تم التطرق إليها سابقا.

5-3-توزيع الأشخاص الذين تم تكوينهم حسب الفئات المهنية:

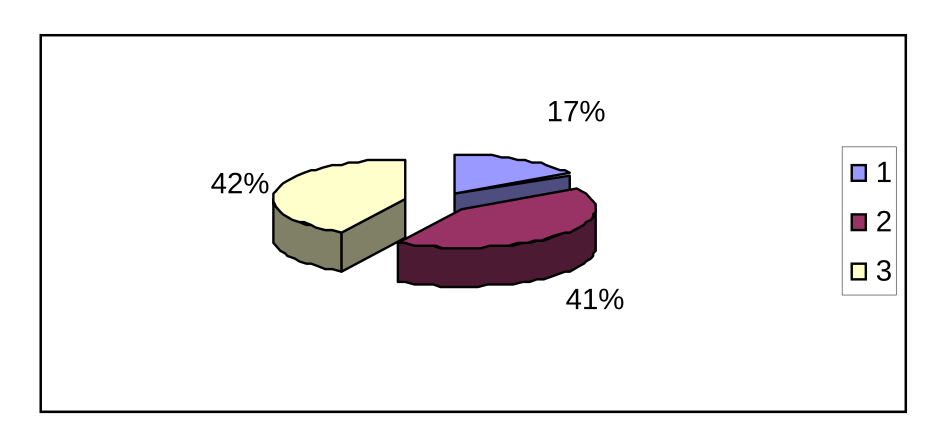
جدول (27): يبين توزيع الأشخاص الذين تم تكوينهم حسب الفئات المهنية

البيان	الإطارات	المسيرين	المنفذين	المجموع
التخصص	0	4	0	4
الملتقيات	141	89	49	279
تحسين الأداء	35	51	10	96
التكوين داخل الوحدة	1	28	5	34
توضيح الوضع المهني	0	2	6	8
المجمـوع	**177**	**174**	**70**	**421**

المصـدر: وثائـق الوحـدة.

من خلال الجدول نستخرج الشكل التالي:

شكل رقم(24): توزيع الأشخاص الذين تم تكوينهم حسب الفئات المهنية



المصـــر: من إعـــداد الباحثـــة.

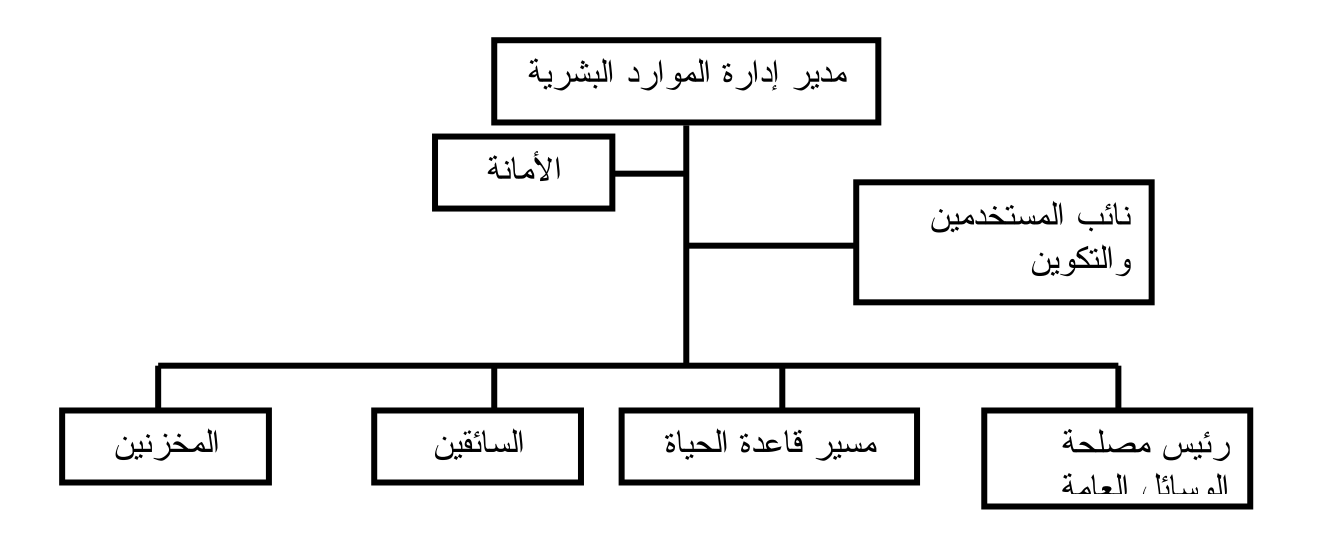
من الملاحظ أن مجهودات التكوين ركزت على التأطير بالدرجـــة الأولـــى ب: 177 عاملا، أما المسيرين فقد تم تكوين174 عاملا، وأخيرا فئة المنفذين فقد تم تكوين 70 عاملا.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

تقوم هذه الإدارة بتسيير العنصر البشري وتوفير الظروف الاجتماعية الحسنة، من نقل وطب وإطعام وقيام بالرحلات الصيفية لأبناء العمال كل هذا من أجل تشجيع العامل على التفاني في عمله، كما تقوم بالتكوين حيث تشرف على تربص القادمين إليها من مراكز التكوين المهني والمراكز الأخرى، وتقوم أيضا بإرسال العمال في تربصات إلى مؤسسات أخرى للرفع من مؤهلاتهم خاصة مع إدخال الإعلام الآلي،ولغرض توضيح هذه الإدارة نحاول تلخيص مختلف مهامها سواء على مستوى المؤسسة أو الوحدة في الشكلين التاليين:

1- الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية(خاص بالمؤسسة):

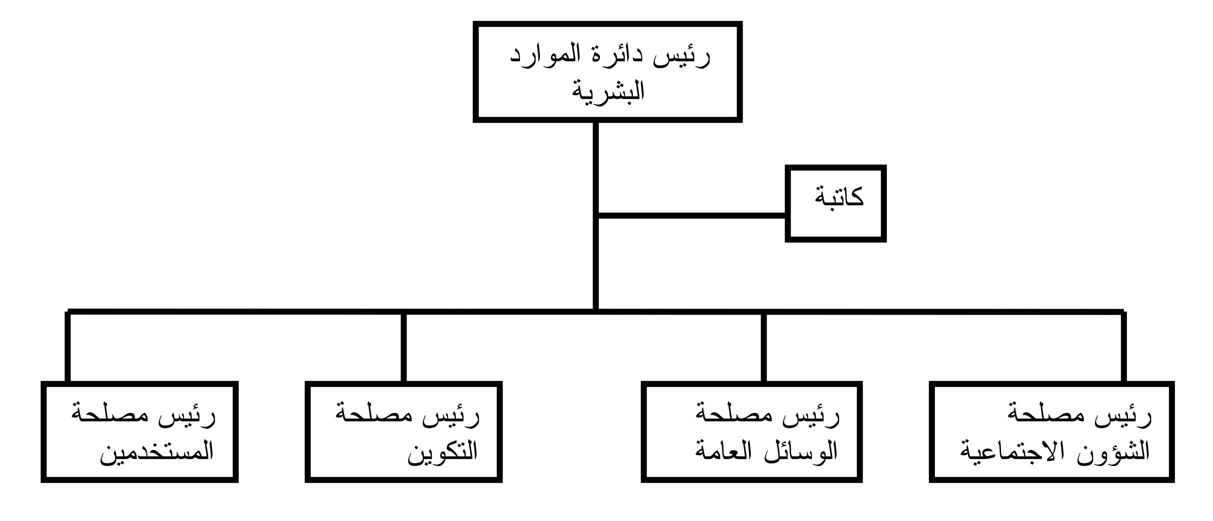
شكل (25): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية(خاص بالمؤسسة)



المصـــدر: وثائـــق الوحـــدة.

2- الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية(خاص بالوحدة):

شكل رقم(26): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية(خاص بالوحدة)



المصـــدر: وثائـــق الوحـــدة.

<u>المطلب الثالث</u>: <u>توصيف وظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة بالوحدة:</u>

أ- مدير إدارة الموارد البشرية:

إن المسؤوليات التي يضطلع بها مدير إدارة الموارد البشرية كبيرة ومتنوعـــة، فهو يتولى إعداد وتصميم معظم السياسات والبرامج الخاصة بالأفراد علـــى أن يقـــوم بالتنفيذ الإدارات المختلفة في الوحدة مع تقديم النصح والاستشارة إليهم عنـــد الحاجـــة، ومن هذه السياسات مثلا سياسة الأجور, نظام الحوافز وتنظيم برامج التوعية.

ويشترط في المدير تمتعه بمجموعة من المهارات لكي يؤدي عمله بشكل جيـــد ويمكن تصنيفها إلى ما يلي:

* **المهارات الفنية أو التخصصية:** وهي التي تختص بمعرفة المدير لطبيعـــة العمـــل المناط به وخصائصه وقدرته على حل مشاكله بكفاءة.

* **المهارات السلوكية:** أو ما يسمى بفن التعامل مع الآخرين مثل مهارات الاتصـــال، حل النزاعات، والتفاوض وتكوين العلاقات الاجتماعية، وكسب ثقة الآخرين وحبتهم.

* **المهارات الفكرية:** وهي قدرة المدير على التفكير المنطقي والحكـــم علـــى الأمـــور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ، واتخاذ القرارات المناسبة.

ب- رئيس مصلحة المستخدمين: يعتبر رئيس هذه المصلحة المساعد المباشر للمـــدير في تسيير إدارة الموارد البشرية من خلال مســـاعدته فـــي إعـــداد مختلـــف البـــرامج والسياسات واتخاذ القرارات المهمة، وتولي مهام المدير في حالة غيابه وإشرافه علـــى جميع العمال.

ج- رئيس مصلحة الوسائل العامة: يشرف رئيس هذه المصلحة على جميع الخدمات التابعة للمقر من خلال توفير مختلف الوسائل والتجهيزات الضـــرورية لإتمـــام مهـــام المصالح الأخرى كالأثاث، والحافلات لنقل العمال، أجهزة الإعلام الآلي وغيرها.

د- رئيس مصلحة الشؤون الاجتماعية: تتولى هذه المصلحة جميع أنـــواع الخـــدمات ذات الطابع الاجتماعي سواء أكانت عينية أم معنوية وتسيير كافـــة الوســـائل المجنـــدة لغرض زيادة قدرة الأفراد العاملين بالوحدة للتكيف والتأقلم والانـــدماج فـــي المجتمـــع الإنتاجي وكذلك رفع وتحسين أحوالهم الصحية والثقافية والاجتماعيـــة بهـــدف خلـــق علاقات إنسانية وإعطاء الأفراد شعورا بالاستقرار الـــوظيفي، هـــذا يعنـــي أن هـــذه المصلحة تضمن استمرار وظائف إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى الحصول على أعلى كفاية ممكنة من العنصر البشري، والعمل على إسعاد الأفراد وإعطائهم شـــعورا بالأمن والاستقرار, ولاشك أن برامج الخدمات الاجتماعية تؤدي في النهاية إلى ضمان ولاء الأفراد وتعاونهم مع الإدارة وبالتالي إلى رفع الروح المعنوية بينهم بما ينعكس في نهاية الأمر إلى وجود علاقات إنسانية قوية تؤدي إلى زيادة واســـتمرار فـــي الكفايـــة الإنتاجية للأفراد.

ه- رئيس مصلحة التكوين: تعمل هذه المصلحة على زيادة قدرات الأفراد ومهـــاراتهم بغرض رفع مستوى قيامهم بمهامهم ووظائفهم الحالية، وكذلك بغرض اكتساب القـــدرة على تولي مسؤوليات أكبر، وذلك من خلال إعداد بـــرامج التكـــوين للأفـــراد الجـــدد والإشراف عليها، واختيار الأفراد اللازم تكوينهم، إعداد بـــرامج العـــاملين الحـــاليين والإشراف عليها ومتابعة نتائجها.

*** العاملين في إدارة الموارد البشرية والمهارات والصفات المطلوبة:**

باعتبار أن إدارة الموارد البشرية تحتل موقعا اســتراتيجيا فــي الهيكــل التنظيمــي للوحدة،فانه ينبغي أن تتوفر لدى قيادتها المواصفات التالية:

- معرفة جيدة بطبيعة العمل وجوانبه العملية والنظرية.
- إلمام شامل بطبيعة الوحدة وأهدافها والظروف.
- إلمام بطرق العمل الفنية ومقاييس الأداء والإنتاجية.
- الاطلاع والفهم على القوانين والأنظمة الحكومية ذات العلاقة.
- مقدرة تفاوضية جيدة.
- الاستماع الجيد.
- تكوين العلاقات مع الأطراف المختلفة.
- القدرة على الاتصال بأشكاله المختلفة.
- معرفة جيدة في استخدام الحاسوب.

المبحث الثالث: دراسة وتقييم نتائج الاستبيان.

المطلب الأول:عينـــة البحـث:

نظرا لاستحالة إخضاع كل وحدات القطـــاع للدراســـة، أولا لضـــيق الوقـــت وإمكانيات البحث، وثانيا لتعدد وتشعب وحدات الشركة من جهة، وتباين مواقع الأنشطة التي تتواجد فيها من جهة أخرى، فقد وقع اختيارنا على مؤسسة الاسمنت- وحدة عين توتة- باتنة، نظرا لما تتوفر عليه الوحدة من صفات تجعلها متميزة عـــن كثيـــر مـــن وحدات القطاع نظرا لتطبيق مجموعة من المناهج والطرق التي تسمح بالتحكم الكلـــي في نوعية المنتوج، وبالفعل فقد استطاعت المؤسسة من الحصول علـــى "شـــهادة ISO 9001: 2000، 14001ISO: 2004.

وما زالت إلى الآن تكثف مجهوداتها من أجل تطوير أكثر في نوعية منتجاتهـــا والاستجابة لكل الطلبات، وللتأكد مما تم قوله أنظر الملاحق.

وعليه فان مجتمع البحث في هذه الدراسة سيتمثل في الأفراد العاملين(رؤســـاء ومرؤوسين) في مختلف المصالح والدوائر لوحدة الاسمنت بعين توتة- باتنة، والـــذين بلغ عددهم في ديسمبر2006(بداية إجراء الدراسة الميدانيـــة) 493 عـــاملا وعاملـــة موزعين في أقسام كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (28): توزيع الأفراد العاملين بوحدة الاسمنت عين توتة- باتنة- في فئات

الفئـــات	العـــدد	%
إطار مسير	5	1.01
إطار سامي	59	11.97
إطار	37	7.51
عون تحكم	235	47.67
عون تنفيذ	102	20.69
المجموع العام	438	88.48
المتعاقدين	55	11.16
المجمـــوع العـــام	**493**	**100**

المصـــدر: وثائـــق الوحـــدة.

يظهر من الجدول السابق أن مجتمع البحث مقسم إلـــى 336 رئيســا يعملــون بالوظائف الإشرافية(إطار مسير، إطار سامي، إطار، عون تحكــم) بنســبة 68.16% و102 مرؤوسا يعملون بالوظائف التنفيذية بنسبة20.69% و55 عاملا مؤقتــا بنســبة 11.16%.

وقد قمنا باختيار عينة عشوائية من فئة العمال الإداريين يقدر عــددهم ب: 50 رئيسا موزعين على مختلف إدارات الوحدة بنسبة 11.41%.

ونشير هنا أنه قبل توزيعنا للاســتثمارات علـــى عينـــة البحــث فقــد اســتعنا بمتخصصين في هذا المجال لاختبار وضوح الأسئلة المطروحة، وقد ترتب على ذلــك إحداث بعض التغييرات اللفظية على بعض الأسئلة بغــرض جعلهــا أكثــر ســهولة ووضوحا، وهذا ما تبينه شهادات التحكيم الموضحة في الملاحق.

المطلب الثاني: تقديم الاستبيان والطريقة المتبعة:

اعتمدت الباحثة في الدراسة الميدانية على استمارة اســتبيان لجمــع البيانـــات اللازمة لاختبار فرضيات البحث والمساعدة في تقديم النظام المقترح لتخطــيط مســار الأفراد العاملين بها والحصول على معلومات عامة عن أفراد العينة، وهي تتكون مــن عدة أجزاء وكل جزء يحتوي على عدة من الأسئلة.

يتعلق الجزء الأول ببيانات حول مشروع البحث في حين يلخص الجزء الثـــاني حالة الاستبيان من خلال تحديد الفئة المســتهدفة بالاســتجواب والأهــداف الرئيســية والفرعية من الاستبيان، أما الجزء الثالث فهو خاص بإعطاء صــورة عــن مؤسســة التطبيق الميداني وعن المحيط الذي تعمل فيه، بينما خصصــت بــاقي الأجــزاء فــي مجموعها بأسئلة تتعلق بمختلف مستويات وجوانب إدارة الموارد البشرية مــن تقيــيم وتخطيط واختيار الأفراد إضافة إلى طبيعة الإشراف والحواجز المعتمدة في الوحدة.

وقد استخدمنا في الاستمارة أسئلة من النوع المغلق وأخرى من النوع المفتــوح، كما ضمت بعض الأسئلة عددا من العناصر يتم الاختيار من بينها.

المطلب الثالث: استغلال نتائج الاستبيان:

بعد حصولنا على استمارات الاستبيان من الأفراد العاملين(بعــد ملئهــا) قمنــا بمراجعتها وتحليلها وتم استخلاص النتائج التالية:

11- وظيفة إدارة الموارد البشرية:

* فيما يتعلق بالسؤال: هل وظيفة إدارة الموارد البشرية وظيفة هامة أم ثانوية أم يمكن الاستغناء عنها تحصلنا على 100% يؤكدون على أن هذه الوظيفة مهمة في الوحدة.

التعليق: يتبين من هذه النسبة أهمية هذه الوظيفة بالنسبة لجميع العاملين فــي الوحــدة باعتبارها المحرك لباقي وظائف الوحدة من خلال ما توفره للعمــال لتحقيــق الأمــان الوظيفي ومنه العمل على زيادة وتحسين نوعية الإنتاج.

* أما فيما يخص السؤال: هل تقوم وظيفة الموارد البشرية بــالتخطيط الاســتراتيجي وبتخطيط المسار الوظيفي تحصلنا على:

62.5% يؤكد على أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تقوم بالتخطيط الاستراتيجي.

39.5% يؤكد على أن وظيفة إدارة الموارد البشرية لا تقوم بالتخطيط الاستراتيجي

100% يؤكد على أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تقوم بتخطيط المسار الوظيفي.

تعليق: تبين النسب بالأغلبية قيام إدارة الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وتخطيط المسار الوظيفي لكن بدرجة أقل لأن جميع الخطط تأتي من المؤسسة الأم،وباعتبار أن وحدة عين توتة عبارة عن فرع لها فان الخطط التي تتحصل عليها يتم تعديلها وتنسيقها وفق أوضاع الوحدة لإمكانية تحقيق أهدافها.

رابعا: تقييم أداء العاملين:

1- فيما يتعلق بالسؤال التالي: هل تم تقييم العاملين من قبل تحصلنا على نسبة 100% تؤكد على قيام الوحدة بتقييم أداء عمالها.

تعليق: تبين هذه النسبة مدى أهمية وظيفة تقييم أداء العمال في الوحدة إذ على أساســها تتخذ العديد من القرارات لتطوير الأداء وهذا ما سنتعرض إليه لاحقا.

2- بالنسبة للسؤال الخاص بتحديد الجهة التي تقوم بالتقييم فقد تحصلنا على 75% من الإجابات فقط نظرا لعدم توفر مثل هذه المعلومات لدى جميع العمـــال فـــي مختلـــف المصالح والدوائر.

وقد أجمعت الإجابات المتحصل عليها على أن الجهة المسئولة على التقييم هـــي أولا: المسئول المباشر للعامل، ويتبعه في ذلك مسئول الإدارة ويتم ذلك وفق الأهـــداف المحققة خلال السنة.

تعليق: بطبيعة الحال يشرف دوما الرئيس المباشر على توجيه العمـــال لأداء مهـــامهم والقيام بتقييمهم لغرض تحسين نوعية الأعمال المراد انجازها، ويتبعه في ذلك مســـئول الإدارة لغرض تحقيق الأهداف المتوقعة من التقييم بشكل جيد.

3- أما فيما يخص معايير إجراء التقييم فقد تم الاتفاق على أنه:

أولا: في حالة ما كان التقييم شهريا فان المعايير تتمثل في حجم العمل المحقق من كـــل عامل، نوعية العمل، سلوك العمال، ومدى انضباطهم.

ثانيا: في حالة ما كان التقييم سنويا فهو يتم على أساس نوعية أداء المهـــام المنوطـــة بالعامل في بطاقة المهام وكذلك على أساس الخبرة، والتكوين المستمر والشهادة.

4- أ ما تاريخ إجراء التقييم فقد أجاب البعض بأن التقييم يتم كل نهايـــة ســـنة فقـــط، والبعض الآخر أجاب بأن التقييم يتم أولا عند نهاية الشهر وفي آخر ثلاثي للسنة والذي على أساسه ينبثق مخطط التكوين الخاص بكل فرد وأيضا تحديد المردود الفردي ومدى مساهمته في الوحدة.

التعليق: بصفة عامة يمكن القول بأن التقييم يتم في آخر ثلاثي للسنة أما فيمـــا يتعلـــق بالتقييم الذي يتم في نهاية كل شهر فذلك لتسهيل الأعمال التي ستتم في نهايـــة الســـنة وذلك من خلال توفير المعلومات الضرورية المتحصل عليها بصفة دورية.

5- وفيما يخص السؤال: ماهي أهم معوقات إجراء التقييم فقد حصـــلنا علـــى 12.5% من الإجابات فقط نظرا لجهل العمال في المصالح والدوائر الأخرى لهذه المعوقات،لذا

فإن أغلب هذه الإجابات تم تحصيلها من مسئولي إدارة الموارد البشرية, وهم يرون بأن العائق الوحيد الذي يمكن ملاحظته يكمن في تراخي المعنيين في التقيـيم عنـد طلـب الإدارة بذلك، وهذا لسبب كثرة العمال أثناء الثلاثي الأخير.

6- بالنسبة لما هي استخدامات نتائج التقييم فقد تحصلنا أيضا علـى 12.5% مـن الإجابات وتتمثل هذه الاستخدامات حسب رأيهم في المتابعة الإدارية الميدانية للعامـل كل في مجال تخصصه لتكوينهم وتطويرهم بشكل مستمر وتمكين العامل من اسـتخدام وسائل العمل بكل راحة وأمان.

تعليق: يمكن حصر استخدامات نتائج التقييم في تحسين مؤهلات وكفاءة العمـال مـن خلال برامج التكوين والتطوير.

7- فيما يتعلق بمميزات العمل في الوحدة تحصلنا على 100% من الإجابـات تؤكـد على أن جميع النقاط المسجلة في إطار هذا السؤال تعتبر المميزات البارزة للعمل فـي الوحدة ولا يمكن استبعاد أي وحدة.

تعليق: هذه النسبة تؤكد مدى المميزات المتوفرة للعمال في الوحدة من اتصال وانضباط في العمل وتمكين العمال واتخاذ آرائهم وغيرها وذلك كله في سـبيل إنجـاح الوحـدة وتحقيق أهدافها وفي نفس الوقت تحقيق أهداف العمال وإشباع رغباتهم.

8- أما بالنسبة لتحديات العمل في الوحدة فقد تحصلنا بعد جمع مختلـف آراء العمـال على 5% وذلك راجع لتوفر كل من التنظيم الذي يحدد مهام كل عامل، الموارد المادية والتجهيزات الضرورية، جدية العمل والتفرغ الكامل له وتحسين الخدمات الاجتماعية.

9- أما السؤال الخاص بمدى قيام إدارة الموارد البشرية بالتخطيط فقد تحصـلنا علـى نسبة 40% تؤكد على أن إدارة الموارد البشرية تقوم بالتخطيط إذا توفر هيكل

تنظيمي متطور إضافة إلى توفر الإمكانيات المادية، أما نسبة 60%تؤكد ضرورة توفر الاستقلالية أيضا في القيام بعملية التخطيط وما يمكن ملاحظته أن النسبة الأولى والتـي تربط التخطيط بالهيكل التنظيمي المتطور والإمكانيات المادية التـي تسـمح بمباشـرة

الأعمال دون معوقات، على صواب ذلك أن منح الاستقلالية في سلطة اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط غير ممكنة ذلك لأن كل رئيس لديه رئيس أعلى منه فـــي الهيكـــل التنظيمي يشرف عليه ويراقب أعماله.

10- وفيما يتعلق بالسؤال الخاص في حالة إعادة تنظيم إدارة الموارد البشـــرية مـــرة أخرى ما الذي يرى الخبير إضافته لضمان القيام بالتخطيط فقد تحصلنا علـــى 12.5% من الإجابات فقط وهي تقترح تحسيس كل المسئولين والعمال بمـــدى أهميـــة التقيـــيم لإنجاح التخطيط على كل المستويات.

وهي إجابة معتبرة خاصة وأن المعوق الوحيد للتخطـــيط علـــى مســـتوى إدارة الموارد البشرية هو تراخي المسئولين عند القيام بالتقييم الذي على أساسه يتم التخطيط لتفعيل أعمال الأفراد أكثر.

11- أما بالنسبة لمقترحات الخبير بخصوص ترقية الأفراد في المســـتقبل فـــان 60% يرى بأنه مرتبط بالتكوين المستمر للأفراد، وتبادل الخبرات بين عدة جهات، أما 40% الباقية فهي ترى إضافة إلى ما سبق ضرورة تكوين ملتقيات ونـــدوات علميـــة تســـمح بتطوير المعارف لدى العمال.

تعليق: نلاحظ أن الخبير يؤكد على التكوين المستمر للأفراد خاصة وأنه يســـاهم فـــي تطوير المعارف والمهارات بدرجة كبيرة إضافة إلى تبادل الخبرات بـــين عـــدة مـــن المؤسسات لتزويد الأفراد بمهارة القيام بمهام أخرى، أما فيما يخص الاقتراح الأخيـــر والذي يخص الملتقيات فيرى البعض عدم ضرورته في تطوير المعارف والأفكار بنفس درجة التكوين المستمر.

12- أما فيما يخص الجهة الأخرى التي يمكن أن تشارك في تخطـــيط الأفـــراد فـــان 100% من العمال يرون هذه الجهة تتمثل في كل من لديه مســـؤولية علـــى المنتـــوج والزبون أي كل جهات المؤسسة لرفع معنويات العامل ومنه أمنا كافيـــا فـــي منصـــب عمله.

تعليق: تؤكد هذه النسبة مدى أهمية تعاون مختلف مصالح الوحدة في سـبيل تحسـين فعالية التخطيط لرفع معنويات العامل لكي تتمكن مـن إرضـاء الزبـون، يعنـي أولا إرضاء الزبون الداخلي لكي تتمكن من إرضاء الزبون الخارجي.

أما فيما يتعلق بمجالات التنسيق المختلفة بين هذه المصـالح فـيمكن أن تكـون تقسيم الوحدة حسب معايير عملية، خاصة وأن العملية لها تداخل مع العمليات الأخرى على أساس زبون وممون، أي على أساس مختلف العمليات نضع معايير معينـة يـتم الأخذ بها من طرف مختلف المصالح وهي في أغلبها تدور حول الزبـون والممـون اللذان يمثلان طرفا عملية الإنتاج.

خامسا: تخطيط الموارد البشرية

في إطار هذا الجزء حاولنا أن نضع مجموعة من الأسئلة تسمح بالإلمام بجميـع جوانب هذا الموضوع(تخطيط الموارد البشرية)، ومن خلال الدراسة الميدانية تحصلنا على مجمل الإجابات التالية:

1- فيما يتعلق بالسؤال: هل يعتبر تخطيط الموارد البشرية واختيار العاملين بطريقـة علمية من أهم الأشياء التي تولي لها الوحدة أهمية بالغة تحصلنا علـى نسـبة 100% بالإيجاب و0% بالنفي.

تعليق: تبين هذه النسبة أن الوحدة شأنها شأن أي مؤسسة تسـعى لتخطـيط واختيـار عمالها على أسس علمية تسمح بالاستفادة منهم إلى أبعد حد في سبيل تحسـين نوعيـة وكمية الإنتاج.

2- أما فيما يخص السؤال: هل يشمل تخطيط الموارد البشرية كيفية استغلال الأفـراد بطريقة مثلى فقد تحصلنا على نسبة 100% بالإيجاب و0% بالنفي.

تعليق: باعتبار تخطيط الموارد البشرية كما تم تعريفه في الفصل النظري والذي نعني به تقديرات وتنبؤات المؤسسة باحتياجاتها من الأفراد المختلفة كما ونوعا فـي الوقـت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أو الأهـداف

الخاصة للعمال، فان الوحدة هي الأخرى تسعى من وراء تخطيط أفرادهـا اسـتغلال واستثمار الكفاءات بطريقة مثلى لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.

3- وبالنسبة للسؤال: هل يتم تخطيط الموارد البشرية قبل أو بعد الإنتاج فقـد سـجلنا معدل 80% تؤكد على أن تخطيط الموارد البشرية يتم قبل الإنتاج و 20% يؤكد على أنه يتم قبل وبعد الإنتاج.

تعليق: فيما يتعلق بالفئة الأولى فهي ترى أن تخطيط الموارد البشرية يتم قبل الإنتـاج فقط لأن على أساسه يتم تحديد احتياجات الوحدة من العمالة وتوفيرهـا فـي الوقـت المناسب لإتمام عملية الإنتاج من خلال تحديد مهام كل فرد، أما الفئة الثانية فهي تؤكد على ضرورة التخطيط بعد الإنتاج لإعادة تصحيح الانحرافات التي يمكـن أن نلاحـظ خلال أداء المهام.

4- أما فيما يتعلق بالتساؤل الخص هل تقوم الإدارة بمراعاة النقاط التالية عند تخطـيط الموارد البشرية والتي من بينها:

- دراسة أهداف الوحدة لعدد من السنوات القادمة، وهل بإمكانها زيـادة الإنتـاج فـي خلال هذه السنوات ودراسة احتياجات الوحدة من الموارد البشرية لمقابلة الزيادة فـي الإنتاج وأيضا تدريب الموارد البشرية الموجودة أو تقليص العمالة داخل الوحـدة فـي حالة إدخال تكنولوجيا جديدة في المستقبل، لذلك على الوحدة التنبؤ بالاحتياجـات مـن القوى العاملة في المستقبل.

التعليق: من خلال إجابات العمال تحصلنا على نسبة 100% تؤكد بأن الوحـدة تعمـل على دراسة الأهداف المستقبلية والتي من خلالها يتم التنبؤ بالاحتياجـات مـن القـوى العاملة وذلك حسب نسبة الزيادة في الإنتاج المراد تحقيقها مستقبلا وحسب التكنولوجيا المراد إدخالها وهي في ذلك مثل أي مؤسسة تسعى إلى زيادة تحسين صورتها أكثر في السوق والمحافظة على مكانتها أمام زبائنها.

5- أما فيما يخص العوامل التي تعتمد عليها الإدارة في تخطيط الموارد البشرية فقـد أكدت عينة البحث بأنها تعتمد على إعداد جدول يوضح عدد العمالة الموجودة ودرجـة

ومهارة كل عامل، وأيضا العمل على ترقية أفراد معينين لشغل وظائف عليا يؤدي إلى خلق وظائف شاغرة في المستوى الأدنى الشيء الذي يحث الوحدة على القيام بتعيينات جديدة من الداخل وان لم تتوفر بالشروط الموضوعة يتم اختيارها من الخـــارج، ومـــا يمكن الإشارة إليه هو أن عمال الوحدة المعينين فيها يبدؤون العمل فيها من خلال عقود قبل التشغيل أولا وعند دراسة مدى درجة تقدمهم في أداء المهام ومدى اكتساب الخبرة يتم اختيارهم وتعيينهم عمالا دائمين فيها، أما فيما يتعلق بالنقطة الثالثة وهـــي مقارنـــة العمال داخل وخارج الوحدة بباقي المنشآت ودراسة الأســـباب التـــي جعلـــت العمـــال يتركون العمل فهي لا يعمل بها في الوحدة وذلك راجع لانعدام هذه الحركة أصلا فكل عامل يعين فيها يبقى في منصبه إلى أن يتقاعد لتوفر كل عوامل الراحة والأمان بالعمل في الوحدة.

6- وفيما يتعلق بالسؤال الخاص: هل تأخذ الوحدة بالنقاط التالية فـــي الاعتبـــار عنـــد تخطيط الموارد البشرية فقد تحصلنا على رأي واحد وبالإجماع على أنه في حالة مـــا كانت نسبة تغيب العاملين عن العمل عالية، فيجب معرفة الأسباب ومعالجتها ومعرفـــة عدد ساعات العمل الضائعة بسبب المرض مع باقي المنشآت ودراسة عدد الإصـــابات في العمل وعدد الأشخاص المفقودين نتيجة لهذه الإصابات ومعرفة هل هذه الإصابات في ازدياد أم في تناقص ومقارنة هذه النسبة مع المنشآت القائمة وأخيـــرا وإذا تمكنـــت إدارة المواد البشرية من تقليل نسبة الغياب في الوحدة فان هذا يمكنها مـــن التخطـــيط لعمالة أقل، أما إذا تمكنت من تحسين الإنتاج وزيادته فان هذا يمكنـــه مـــن التخطـــيط لعمالة أكبر، وما يمكن استخلاصه في هذه النقطة الأخيرة هو أنه بتقليل نسبة الغيـــاب إلى أدنى حد ممكن, فإن نسبة تخطيط الأفراد تقل وذلك لانضباط العمال وأداء المهـــام بكفاءة، أما في حالة ما قررت الوحدة زيادة الإنتاج أو تحســـينه فـــان إدارة المـــوارد البشرية عليها بتخطيط جميع الأفراد وإعادة تحديد المهام والوظائف ويمكـــن تعيـــين عمال جدد وذلك لإمكانية تحقيق الهدف المراد بلوغه.

7- أما بالنسبة للسؤال الخاص: عند اختيار الأشخاص للعمل في الوحدة بعد تخطـــيط القوى هل يتم مراعاة النقاط التالية: إعداد تحليل ووصف للوظائف في الوحدة، تحديـــد

مصادر القوى العاملة داخل وخارج الوحدة، تنفيذها عن طريق الإعلانـــات، اختيـــار الطرق العلمية لوضع الاختيارات والمقابلات، فحص أوراق وشهادات المرشحين فقـــد تحصلنا على نسبة80% تؤكد على أن الوحدة تعمل بمختلف هذه الطرق عند الاختيـــار أما 20% الباقية فهي تستثني طرق أخرى كالإعلانات مثلا, وذلك لأن الوحـــدة عنـــد احتياجها للعمال فإنها تتصل بالمؤسسة المركزية بقسنطينة وتطلب منهـــا عمـــالا فـــي مناصب معينة وبشهادات معينة، وهي تقوم بإعلاناتها وتجمع الطلبات وتدرس الملفات وترسل العمال المعنيين للوحدة التي تواصل عملية الاختيار عن طريق فحـــص أوراق وشهادات المرشحين، وفيما إذا كانت مهارات هؤلاء العمـــال تتوافـــق مـــع التحليـــل والوصف الذي تم للمهام والوظائف عينوا فيها.

8- فيما يتعلق بالسؤال: هل تحدد الوحدة الكميات المراد إنتاجها فقد تحصلنا على نسبة 100% بالإيجاب.

تعليق: باعتبار أن الوحدة تسعى إلى تحديد أهدافها المستقبلية والتنبؤ باحتياجاتهـــا مـــن القوى العاملة للفترة القادمة فهي تحدد الكميات المراد إنتاجها والتي يجب أن تتوافق مع حجم الموارد البشرية المتوفرة خلال هذه الفترة لكي لا يكون هناك نقـــص فـــي اليـــد العاملة, الشيء الذي يمكن أن يعرقل عملية الإنتاج ومنه تحقيق أهداف الوحدة.

9- بالنسبة لتقييم وظيفة تخطيط الموارد البشرية على مستوى الوحدة، من خلال مـــاتم تحليله لحد الآن عن وظيفة تخطيط الموارد البشرية يمكن أن نقول عنها أنهـــا وظيفـــة تسييرية تؤدي مهامها المنوطة بها على مستوى عالي باعتبارها تتوقف علـــى سياســـة مرسومة بطرق ومناهج سليمة وهذا ما كان له الفضل في وصولها إلى هـــذه المكانـــة المشرفة.

سادسا: اختيار الأفراد:

تهتم المؤسسات الحديثة بعملية الاختيار لأنها تعتبر من المراحل الحيوية لا فـــي حياة المؤسسة فحسب بل في حياة الفرد نفسه، أنها مرحلـــة تطويريـــة وكشـــف عـــن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل في المؤسسة، كما أنها فرصة يمكن لكـــلا الطـــرفين المنظمة والفرد انتهازهما ليتعرف كل منهما على الآخر وتبادل الآراء فـــي مواضـــيع العمل إضافة إلى أن للفرد الكفء دور مهما وأساسيا في تحديـــد مســـتقبل المؤسســـة وتحقيق أهدافها، ولغرض التعرف عن مكانة هذه الوظيفة في الوحدة وضعنا مجموعـــة من الأسئلة في إطار هذه الاستمارة وقد تحصلنا على أجوبة من عينة البحـــث وهـــي كالتالي:

1- فيما يتعلق بالسؤال: هل يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناســـب عند الترقية أو تعيين الأفراد في مناصب جديدة في الوحدة.

فقد تأكد بعد تفحص الإجابات بأن هذا المبدأ يحترم في الوحدة حســـب الكفـــاءة والخبرة وذلك لأن اختيار الفرد المناسب للعمل المناسب يؤدي إلى رفع معنوية الفـــرد ورفع الكفاءة الإنتاجية والوصول إلى الأهداف المحددة بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفـــة بالإضافة إلى تحقيق وحدة التنظيم وتجانس القوى العاملة، أما الاختيار غيـــر الســـليم فسوف يؤدي إلى حدوث مشاكل عديدة للوحدة وربما تعرضها للخطر.

2- أما فيما يخص السؤال: هل يتم تحديد عدد الأشخاص الذين تحتاج الوحدة لتركيـــب وتشغيل الماكينات فقد تحصلنا على نسبة 100% من الإجابات الموجبة.

تعليق: وهذا يعني بطبيعة الحال أن عملية تركيب وتشغيل الماكينات مثلهـــا مثـــل أي عملية تحتاج إلى أشخاص ذو كفاءة ومهارة في هذا الميدان لتفادي وقوع أي مشـــاكل وعوائق.

3- أما بالنسبة للتساؤل الخاص بتحليل الوظائف والذي يتمثل في:

هل يتم تعيين عامل واحد لأكثر من ماكنة كما يجب الاحتفاظ بعمالـــة إضـــافية لمقابلة أي مشاكل تظهر مثل ترك العمال للوحدة فجأة حتـــى لا يـــؤثر علـــى جـــدول الإنتاج، كذلك الاحتفاظ بعدد كافي من الرؤساء والمشرفين لمقابلة أي نقـــص ووضـــع

هيكل وظيفي للوحدة كما يجب مقارنة الهيكل الوظيفي للوحدة بباقي المنشآت المشـــابهة لها، فقد تحصلنا أيضا على نسبة 100% من الإجابات الموجبة.

تعليق: يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة مختلف المهام والوظائف الموجودة بها والعمال المعينين في الأماكن المناسبة كل ومهامه الخاصة وذلك حســب كفــاءة كــل واحــد، بالإضافة إلى هذه الفئة المعينة يتم على مستوى إدارة الموارد البشرية الاحتفاظ بعمال لتعويض أي نقص بسبب التقاعد أو الوفاة أو حوادث العمل.. الخ، وذلك لتفادي أي مشاكل، وكل سنة ينظر في الهيكل التنظيمي ويتم إحداث عدة تغييرات تراها الوحدة مفيدة لها.

4- وبالنسبة للسؤال: هل تقدر تكاليف الموارد البشرية عند إعــداد دراســة تكــاليف مشروع الإنتاج فقد تحصلنا على 100% من الإجابات الموجبة.

تعليق: وهذا بطبيعة الحال لأن أي تكاليف مشروع إنتاج إضافة إلى تكــاليف المــواد والتخزين والتحويل وغيرها تدخل في إطارها تكاليف المــوارد البشــرية باعتبارهــا المسيرة لكل هذه العمليات لذا فان الأجر الذي تتقاضاه إضافة إلى المكافأة ومصـــاريف التكوين والتدريب كلها تكاليف تحسب على المشروع.

5- وفيما يتعلق بالسؤال:إذا كان هناك موظف ذو أهمية وترك الوحدة ماهو تأثير هذا؟ وهل هناك إمكانية لتدريب موظف آخر ليحل محله؟ وهل تخصص الوحدة جزءا من الأرباح للموظفين الذين يشكلون أهمية لتحفيزهم على البقاء فيها؟ فقد تحصلنا على 50% من الإجابات فقط من العينة الخاصة بأفراد إدارة الموارد البشــرية وذلــك لأن باقي العينة يجهلون هذه الأمور وقد كان جوابهم بأن هناك بالفعل تأثيرا في حالة تــرك موظف ذي أهمية لمنصب عمله، وكلف الوحدة تراعي هذا الجانب في استخلاف هــذا العامل من قبل عامل آخر قد يكون درب لهذا الغرض أو يتم تدريبه لاحقا، أمــا فيمــا يخص الحوافز ففي حالة ما حققت الوحدة أرباحا خلال العام فهي تخصص جزءا منها كحوافز لجميع العمال دون استثناء.

6- أما فيما يخص السؤال: هل تعمل الوحدة لدراسة تدني الإنتاجية بدراسة الوقت عن طريق وضع وقت قياسي لانجاز عمل معين لغرض تحسين إنتاجية الأفــراد فقــد تــم تحصيل 100% من الإجابات الموجبة.

تعليق: إن أي عمل على مستوى الوحدة مرتبط بوقت معين لإتمامها وفي حالة ما كان هناك انحراف في نسبة الإنتاجية المحققة يتم دراسة الأسباب, وبإمكان الوحدة ولغرض تدارك الخسارة بدراسة الوقت عن طريق وضع وقت قياسي يمكن من خلاله تحســين إنتاجية الأفراد.

7- أما بالنسبة للسؤال: عند تحليل الوظائف بهدف اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب فقد تم وضع عدة نقاط لمعرفة فيما إذا كانت هامة وقد تــم الإجمــاع علــى ضرورتها في اتخاذ قرار تعيين أي فرد في الوحدة، وتتمثل هذه النقاط في تحديد كــل النشاطات التي يقوم بها العاملون وتسجيلها بطريقة علمية لاستعمالها في عملية التقييم، وتحديد كل الآلات والماكينات التي يحتاج إليها العامل في تأدية عمله وتحديــد الأثــاث الذي يحتاج إليه العاملون، مستوى التعليم المطلوب لتأدية الوظيفة المطلوبــة، وضــع برنامج تدريب عملي، عدد سنوات الخبرة المطلوبة لكل العاملين والمقــدرات البدنيــة والعقلية المطلوبة لأداء الوظيفة.

وهذه الشروط تطلب في أي مؤسسة فبدونها لا يمكن أداء المهام المخطط لها.

8- بالنسبة لم هي المصادر التي تعتمد عليها الوحدة للحصول على الموارد البشــرية؟ فقد تم تحديد عدة الطرق اتفق على 550 منها وهي وضع مذكرة في لوحة الإعلانات في الوحدة واختيار العاملين من داخل الوحدة وتحفيزهم لانجاز عمل أكثــر واكتســاب خبرات جديدة، أما النسبة الباقية 50% والتي لم يتفقوا عليها فهي كتابة الإعلانات فــي الصحف اليومية، والتوظيف عن طريق أقارب أو أصدقاء العاملين في الوحدة.

فكما تم الإشارة سابقا إلى أن الوحدة عند احتياجها لعمال في تخصصات محددة يتم إبلاغ المؤسسة المركزية بقسنطينة، أي إن الوحدة لا تقوم بنشــر الإعلانــات فــي الصحف اليومية وإن نشرت فهي من المؤسسة المركزية، إضافة إلــى هــذا فنظــرا

لانضباط الأعمال في المؤسسة والقيام بالتوظيف على أساس الخبرة والكفاءة الخاصـــة بكل فرد فإنها لا تلجأ إلى اختيار عمالها عن طريق الأقارب والأصـــدقاء وإن فعلـــت فلتوفر هؤلاء الأفراد على الشروط اللازمة.

9- وفيما يخص السؤال: هل عندما يقع الاختيار على مرشح معين لشغل وظيفة هـــل يختار اختيارا آخر لتحديد مهارته لتأدية الوظيفة؟ فقد تحصلنا على نسبة 100% مـــن الإجابات الموجبة.

وهذا بطبيعة الحال ضروري للتأكد من الفرد المختار، مـــن ناحيـــة المهـــارات للاطمئنان على أن المهام التي ستوكل إليه من الممكن أن يحققها.

10- فيما يتعلق بالسؤال: هل بعد أن يقوم المرشح بملء استمارة التقديم تجـــرى لـــه مقابلة خاصة بهدف استخراج المعلومات الخاصة بالوظيفة مع توضيح الســـبب الـــذي جعل المرشح يترك وظيفة سابقة، فإذا كان السبب هو السعي وراء راتب أكبر فيجـــب وضع ذلك في الاعتبار، كما يجب الأخذ في الاعتبار عمر المترشح، فإذا وقع الاختيار على أشخاص أو أعمار متساوية فسوف تواجه الإدارة مشكلة وهي أن جميع العـــاملين سوف يتم إحالتهم على التقاعد في عام واحد مما يخلق نقص عمالة داخل الوحدة، كذلك يطلب من المرشح أن يعطي أسماء لبعض المقربين له ويقصد بهذه المعلومة هو جمـــع معلومات من شخصية المرشح، لم تتحصل على أي إجابة موجبة على هذا السؤال بـــل كلها تنفي تطبيق الوحدة مثل هذه الاستمارات.

تعليق: لأن عملية التعيينات نادرة في الوحدة حيث كل عامل يعين لا يترك منصبه إلى بعد أن يتقاعد، فإن هذا النوع من الاستمارات لا يتم استخدامها في الوحدة.

11- بالنسبة للسؤال: هل يتم كتابة أو إعداد مذكرة وصف كل وظيفة عنـــدما يتطلـــب الأمر استخدام عمالة معينة فقد حصلنا على 100% من الإجابات الموجبة والتي تؤكـــد استخدام هذه المذكرة.

تعليق: تستخدم الأوصاف الوظيفية كوظيفة أساسية تخدم معظم الإجـــراءات المتعلقـــة بشؤون الموظفين بتحديد واجبات ومسؤوليات موظف معين سيشغل وظيفة معينة، ويمد

الإدارة بوسيلة تساعد على الاستخدام الفعال للموارد البشرية وتساعد في الحصول على المرشحين ذوي المؤهلات المطلوبة.

12- أما فيما يخص السؤال: هل تقوم الوحدة بتصميم اســتبيان وتقديمــه للمتقــدمين للوظيفة فقد تحصلنا على جواب بالإجماع موجب يؤكد تطبيق الوحدة هذا النــوع مــن الاستبيان.

تعليق: وهذا ضروري في أي عملية تعيين لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عــن المرشحين.

13- بالنسبة لمحتويات هذا الاستبيان من المعلومات فقد تــم وضــع مجموعــة مــن الاقتراحات كعينة عن هذه المعلومات، وقد أو ضحت مجمــوع الإجابــات المتحصــل عليها من عينة البحث أن هذه المعلومات تتمثل في: اسم المرشح، تاريخ الميلاد،عنوان المرشح، الحالة الاجتماعية(متزوج،أعــزب)، عــدد الأطفــال، المــؤهلات التعليميــة والتدريبية التي يحملها المترشح، وأقرب شخص للمرشح يمكن الاتصال بــه, وأخيــرا تقرير يوضح مهارات وكفاءات المرشح، اسم المنشأة السابقة التي كان يعمل بها، عــدد سنوات الخبرة.

تعليق: تطلب إدارة الموارد البشرية مثل هذه المعلومات القيام بعملية الاختيار،ويشترط في المعلومات أن تكون صحيحة وموثوقا بها, وعلى إدارة الأفراد التأكــد مــن ذلــك بالطرق المتعارف عليها، إذ يجب الاعتماد على معلومات موثوقة بها قبل الإقدام علــى تعيين الأفراد في الوظائف الشاغرة وخصوصا الوظائف المهمة.

سابعا: دوافع العمل والإرضاء الوظيفي:

لغرض رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق طموحات الأفراد تعمــل الإدارات علــى توفير مجموعة من العوامل أو المؤثرات المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالعمــل من أجل إثارة القوى المحركة الداخلية للأفراد, وتحريك قــدراتهم الإنســانية، وعنــد دراستنا لكيفية تأثير الوحدة على الأفراد لأجل رضاهم من خلال مجموعة من الأســئلة تم التأكد مما يلي:

1- فيما يخص السؤال الذي يهدف لمعرفة أهداف العاملين هل يتم تصميم نظام أســئلة يكشف مدى تطابق أهداف الوحدة مع أهداف العاملين وهل تأخذ بالنقاط في الاعتبـــار كالأجور والمرتبات الجيدة، الترقيات والتدرج الوظيفي، تحسين العمل وغيرهـــا فلـــم نسجل أي إجابة عليه، وذلك راجع لعدم تصميم هذا النوع من الأســئلة للكشــف عــن أهداف العاملين، خاصة مع الوضع الحالي لسوق العمل حيث يغلــب العــرض علـــى الطلب وأي فرد يشغل منصب معين لا يتنازل عنه بغض النظر عن الأهداف، فـــالمهم لديه تقاضي أجر مقابل أتعابه يشبع حاجاته.

2- أما فيما يتعلق بالسؤال: هل تهتم الوحدة بحل المشاكل الخاصة بالعاملين كالغيـــاب المتكرر، ومساعدة العاملين على إشباع رغباتهم فقد تحصلنا على:

* 80 % من الأجوبة بـــ: نعم

* 20 % من الأجوبة بـــ: لا

تعليق: ترى الفئة الأولى بأن من مهام الوحدة الاهتمام بالعامـــل ومحاولـــة تحضـــيره باعتباره محرك الإنتاج، أما الفئة الثانية فهي ترى بأن العامـــل دوره القيـــام بالمهـــام الموكلة لديه بدون أي تخاذل عن المسؤولية مقابل أجر فقط، أما فيما يخص المحفزات فهي تكون جماعية للعمال كافة لإرضاء العاملين.

3- فيما يتعلق بالجانب التحفيزي للعمال تعتمد الوحدة على جملة من المحفزات تمثـــل أغلب العناصر التي طرحت في صياغة السؤال الأساسي بالمرشد الموزع وهو: هـــل تلجأ الوحدة إلى إرضاء العاملين بالمحفزات التالية:

- الأجور والمرتبات
- الترقيات والحوافز، علاقات العاملين بالرؤساء، تفويض المسئولية.
- الاهتمام بحياة العامل الشخصية إمكانيات التدريب، تطوير المعارف، الإمكانيات المتاحة للمناقشات في سبيل اتخاذ قرارات جماعية، الاهتمام بالجانب الصـــحي للعمال،مدى توافق سياسة الشركة مع أهداف العمال.

ومن خلال عملية تفريغ كل الإجابات المتحصل عليها تحصلنا على الجدول التالي:

جـــدول رقم(29): أنواع المحفزات المقدمة للعمال

المحفــزات	نسبة التطبيق	نسبة عدم التطبيق
الأجور والمرتبات	100%	/
الترقيات والحوافز	80%	20%
علاقات العاملين بالرؤساء	40%	60%
تفويض المسؤولية	20%	80%
الاهتمام بحياة العامل الشخصية	10%	90%
إمكانيات التدريب	100%	/
تطوير المعارف	20%	80%
الإمكانيات المتاحة للمناقشات	/	100%
الصحة	100%	/
سياسة الشركة	10%	90%

المصـــدر: من إعـــداد الباحثـــة بناء على معلومات مستقاة من الوحدة.

ومن خلال الجدول (الإجابات المتحصل عليها) من أفراد العينة تبين أن الوحـــدة فعلا تهتم بالجوانب التحفيزية وهو ما تعكسه أغلب العناصر المكونة لقائمة الحوافز

- كالأجور والمرتبات التي تضمن تحقيق العدالة النسبية بين شـــاغلي الوظـــائف المختلفة.
- إمكانيات التدريب والذي من خلاله يستطيع الأفراد اكتساب مهـــارة أو معرفـــة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.
- الاهتمام بالجانب الصحي لتوفير ظروف عمل مناسبة.

أما فيما يخص الترقيات فالوحدة تولي لها اهتماما لكن بنسبة أقـــل نظـــرا لقلـــة الحركة داخلها كما أشرنا سابقا.

أخيرا وبالنسبة لباقي الحوافز كعلاقات العاملين بالرؤساء، تفويض المســـؤولية، الاهتمام بحياة العامل الشخصية، تطوير المعارف وسياسة الشركة فان الوحدة لا تهـــتم بها نظرا لعدم ضرورتها الكبيرة سواء بالنسبة لها أو للفرد خاصة وباعتبار أن جميـــع

الضروريات المهمة قد تم توفيرها في سبيل تــوفير الجــو الملائــم للأفــراد لزيـــادة إنتاجيتهم.

ثامنا: الإشراف:

يعتبر الإشراف من الموضوعات التي تولي لها إدارة الموارد البشرية اهتمامــا كبيرا خصوصا وهو يمس العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والتي على أساسها تتحدد الظروف التي يمكن أن يتم في إطارها مختلف عمليات الإنتاج، لهذا الغرض حاولنا من خلال هذا النموذج التطرق إلى بعض من النقاط التي نراها ضرورية لأي علاقة بـــين رئيس ومرؤوسيه والتي جاءت أغلبها في إطار السؤال التالي:

1- لبناء بيئة مناسبة للإنتاج والإشراف الفعال هل تحاول الوحدة إدراك وفهم توقعـــات العاملين التي تخص السلوك الجيد للمشرف اتجاه العاملين من خلال النقاط التالية التـــي فضلنا أن ندرجها في إطار الجدول الموالي وذلك انطلاقا من الإجابات المتحصل عليها من أفراد العينة.

جـــدول رقم(30): سلوك المشرف اتجاه العاملين

سلوك المشرف اتجاه العاملين	مدى الاهتمام به
الروح المعنوية لفريق العمل	88.88%
عدم بسط السيطرة الكاملة على العاملين	97.88%
العلاقات الحميمة مع العاملين	10%
عدم التعامل أو إلقاء الضرر بالعاملين	80%
عدم استغلال ضعف العاملين	95%
المناقشة الجيدة مع العاملين في إطار جو الوظيفة	98%
وضع الثقة في المرؤوسين	62.50%
المراقبة الجيدة	75%
معرفة العمل الجيد بالنسبة للمرؤوسين	75%
سعة الصدر وقبول المناقشات	62.50%
استعمال الوسائل المناسبة في حل مشاكل العاملين	87.50%
الاهتمام بأداء وعمل العاملين	100%

المصـــدر: من إعـــداد الباحثـــة بناء على معلومات مستقاة من الوحدة.

من الجدول هذا يتبين لنا أن الوحدة تسعى بكل ما لديها من إمكانيات لخلق بيئـــة يمكن في إطارها تنفيذ مختلف الخطط المحددة من خلال الاهتمـــام بـــالروح المعنويـــة لفريق العمل والمناقشة الجيدة مع العاملين في إطار جو الوظيفـــة فـــي ســـبيل اتخـــاذ قرارات تفيد جميع الأطراف بناءا على سعة الصدر وقبول المناقشـــات إضـــافة إلـــى الاهتمام بعدم بسط السيطرة الكاملة على العاملين وعدم التعامل أو إلقاء الضرر بهـــم، وبناء علاقات حميمة معهم واستعمال الوسائل المناسبة في حل مشـــاكل العـــاملين إن وجدت وأخيرا وضع كامل الثقة في المرؤوسين والاهتمام بأدائهم ومراقبته كـــل فتـــرة لمعرفة العمل الجيد ومكافأته.

2- وفيما يتعلق بالسؤال: هـــل يعامـــل الرؤســـاء المباشـــرين المرؤوســـين معاملـــة حسنة،وتقييم أعمالهم أخذا لآرائهم، مشاركتهم في اتخاذ القرار وخلق علاقات حميمـــة معهم، فقد تحصلنا بعد تفريغ مختلف أجوبة أفراد العينة علـــى نســـبة96.66% تؤكـــد وبالإجماع على أن الوحدة تسعى في سبيل بناء جو عملـــي يســـهل لتحقيـــق الـــرؤى المرجوة بالاهتمام أكثر بالعنصر البشري آخذين بعين الاعتبار بأن المـــوارد البشـــرية تجلب معها العقول والأحاسيس إلى ميدان العمل مما يدعو إلى تـــدريبهم علـــى كيفيـــة التفكير في المستقبل وإيصال رؤيتهم إلى الآخرين وتبادل الـــرأي والمشـــورة وتقاســـم وتحمل المسؤولية للتأكيد على تقدم الوحدة وتطورها.

أما النسبة البقية وهي 3.34% فهي خاصة بفئة من أفراد العينة التي لم تجـــب عن هذا السؤال وهذا إما لجهلها الجواب أو لأسباب أخرى لا نعرفها.

مما سبق نرى أنه يجب أن ينظر متخذو القرار إلى تطوير فكر الفـــرد وذاتـــه وقدراته عن طريق استخدام أفضل الوسائل والطرق المتميزة لخلق مورد بشري فعـــال قادر للاستفادة منه والاهتمام بالعمل كفريق لمواجهة وانجاز الأعمـــال ليكونـــوا قـــدوة يحتذى بها في شتى المجالات العملية.

خـــــلاصـــــة:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي تمت في مؤسسة الاسمنت- وحدة عين التوتة- باتنة، والتي كان الهدف منها التعرف على نظام تخطيط وتقيـيم المـوارد البشرية، المبادئ التي على أساسها يتم ترقية ونقل الأفراد، إضافة إلى نظـام الأجـور والحوافز المطبق حاليا بالوحدة، المشاكل والصعوبات التي يعاني منها وذلك كله فـي سبيل استخدام النتائج التي تعطيها هذه الدراسة للتعرف عن مدى تطبيق إدارة الوحـدة لأسلوب تخطيط المسار الوظيفي انطلاقا من بدأ تعيينه إلى تقاعده.

من أجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات وأراء عينة أخذت من مجتمع البحث حـول عدد من هذه المجالات المذكورة، وقد أكدت الإجابات وجود نواحي قصور في النظـام المطبق حاليا والتي كانت وراء المشاكل التي تواجه تطبيقه, والتقليـل مـن إمكانيـات تحقيقه لأهدافه.

الخاتمـة العامـة

الخاتمــة العامــة:

لقد تبين جليا أن التخطيط للمسار الوظيفي أثرا على تحسين وتنمية الأفراد، لاسيما وان تم تسييرها بما يتماشى وإستراتيجية المؤسسة، بحيث تشجع على إظهار أقصى ما لديه من مهارات وقدرات لمساعدته على تخطيط حياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته وشخصيته والبيئة المحيطة والتي تحكم اتجاهاته نحو مسارات وظيفية معينة، أما على مستوى المؤسسة يساعد تخطيط المسار الوظيفي من تخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة.

وكما هو بديهي فان هذا التدرج الوظيفي يتم من خلال ترقية أو نقل الفرد من مركز حالي إلى مركز آخر حسب الأقدمية أو القدرات والمهارات التي تتطابق مع متطلبات الوظيفة الجديدة، ويستمر هذا التدرج إلى أن يتقاعد الفرد، ومجمل هذه التنقلات أو الترقيات تشكل ما يسمى المسار الوظيفي.

إن تشخيصا دقيقا لوضعية تسيير وظائف إدارة الموارد البشرية وخاصة تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين ووظيفة تقييم الأداء التي تسعى المؤسسة من ورائها تحقيق الرضا الوظيفي لدى كل عمالها. وكذا دراسة كيفية تسييرها وتطويرها حتى ترقى إلى المستوى الاستراتيجي، وتساهم في تنمية القدرات الفردية وتحسين عمليات اتخاذ القرار لاسيما الاستراتيجي لتحقيق الأمثلية وبالتالي حيازة ميزات تنافسية كلها محاور رئيسية تشكل في مجملها مفهوم التسيير الحديث والرشيد للموارد البشرية، فهي تساهم في رفع أداء هذه الأخيرة ومردوديتها من خلال برامج التكوين والتدريب المسخرة لغرض إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله.

قد تتحسن نتائج المؤسسة من سنة إلى أخرى، وقد تحقق أهدافا جزئية تكون قد رسمتها وهذا ما لمسناه بالمؤسسة موضوع البحث، إلا أن الأداء الاقتصادي يظل متوسط أمام ما يجب أن تكون عليه، نظرا للإهمال واللامبالاة وروح الاتكال منتشرة بين العمال، رغم وعي الأفراد لأهمية مختلف الأساليب العلمية في التسيير خاصة

تخطيط المسار الوظيفي موضوع بحثنا في سيرورة النشاطات بالمؤسسة، وتحقيق الإستراتيجية المتبناة، ولكي تحسن المؤسسة أدائها الاقتصادي لابد أن يكون تسييرها لوظيفة تخطيط المسار الوظيفي علميا منطلقا من معطيات صحيحة ودقيقة تخص محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، خاصة تأمل غزو الأسواق الخارجية ومنافسة المؤسسات الأجنبية إن أمكن.

من جملة النتائج المستخلصة من تتبع وضعية المؤسسات الجزائرية على المستوى الكلي، ومن خلال الدراسة الميدانية لوحدة الاسمنت- عين توتة، حول واقع تسيير تخطيط المسار الوظيفي ما يلي:

1- صعوبة وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال، فالاعتماد على قياس كفاءة وأداء الأفراد على التقارير الدورية والتي تقييم العامل على أساس مواظبته وإنتاجه وسلوكه لا تحل المشكلة لأن كل هذه العوامل تخضع للتقدير الذاتي لمن يقوم بهذا التقييم وقد يشوبه التحيز أو الخطأ.

2- نقص الترقيات في الوحدة وتثبيت كل العمال تقريبا في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية فيها.

3- تراخي المعنيين في التقييم لكثرة العمل أثناء الثلاثي الأخير.

4- من أهم استخدامات نتائج التقييم التكوين والتطوير المستمر لتمكين العامل من أداء مهام أخرى خلال مساره الوظيفي في الوحدة.

5- نقص التعيينات الجديدة في الوحدة لعدم وجود الأماكن الشاغرة حتى وان تم تقاعد عدد معين من العمال فان الوحدة لا تعين أفراد جدد في هذه المناصب الشاغرة ومحاولة لتقليص عدد العمال فيها تهيئة لها للخصخصة.

6- لا يتم مراعاة مبدأ اختيار الشخص المناسب لملء الوظائف التي تم إقرارها من قبل مدراء الإدارات، أي لا ينظر إلى التطابق بين متطلبات الوظيفة وصفات الفرد الذي يتم اختياره لها.

7- تعتمد الوحدة على مصدرين للحصول على الموارد البشرية وهما وضع مذكرات في لوحة الإعلانات في الوحدة واختيار العاملين من داخل الوحدة.

8- تعمل الوحدة على تخفيض عدد عمالها كل سنة وذلك سواء بسبب بلوغهم السن القانونية للتقاعد، انقضاء فترة العقد وفق الأحكام المعمول بها، الوفاة أو بسبب التسريح لعدم القيام بالمهام الموكلة لهم على أحسن صورة.

9- أغلب عمال الوحدة تتراوح أعمارهم بين45-60 سنة، هذا ما يبين انعدام تعدد الثقافات نظرا لسيادة ثقافة جيل معين.

10- تعيين أفراد جدد في الوظائف التقنية لحساسية هذه المهام خاصة وأن الوحدة تسعى مواكبة التطور المتزايد في المجال التكنولوجي.

11- لا تستخدم الوحدة نظام الحوافز الفردية لتشجيعهم ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين ودفعهم للعمل بإخلاص، والتفاني في خدمة الوحدة، وإنما تستخدم نظام الحوافز الجماعية(لجميع العمال) في حالة تحقيق أرباح سنوية.

12- تتمتع الوحدة بكل المميزات الضرورية للعمل كالاتصال، تحسين الخدمات الاجتماعية وغيرها وذلك في سبيل توفير الجو الملائم لإتمام المهام وفق الأهداف المخطط لها.

13- المستوى العام للموارد البشرية، حتى الإطارات العليا حاليا للوحدة في مجملها، بعيدة عن أسلوب تخطيط المسار الوظيفي ربما لاعتبارها غير مجدية عمليا.

14- محاولة استخدام أسلوب تخطيط المسار الوظيفي مستقبلا، من خلال التكوينات المخطط لها التي ستقدم لتوعية المسئولين من مدى أهميته في تنمية الأفراد ومنه للتنمية الشاملة على مستوى الوحدة.

انطلاقا من هذه النتائج أردنا أن نحسن تطبيق أسلوب تخطيط المسار الوظيفي في الوحدة، لكن نظرا لقلة المعطيات اللازمة وأيضا لضيق الوقت اقتصرت دراستنا خلال الفترة(2005م-2006م).

وبعد ما تم عرضه سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، لن يختلف اثنان على مدى أهمية أسلوب تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق نجاح المؤسسات، تحقيق القدرة التنافسية في كل نشاطات الوحدة ووظائفها.

وقد بدا جليا من خلال الدراسة الميدانية، إن هناك جهود مبذولة لتطوير هذا الأسلوب ومن أهم التوصيات التي بإمكانها أن تشكل قاعدة صلبة، تمكن الوحدة من تحديد أهم المحاور الرئيسية واللازمة للانطلاق في تطوير وتحسين تطبيق أسلوب تخطيط المسار الوظيفي، والذي من شأنه أن يغير من وضعيتها إلى الأحسن وتمكنها من تسيير التغيير ما يلي:

1- التخطيط العلمي والدقيق لاحتياجات المشروع من القوى العاملة عدد أو نوعا.

2- تطوير نظم حفظ السجلات وأساليب تحليلها حتى يمكن الاستفادة منها في مختلف القرارات الخاصة بالوحدة.

3- دراسة العمل والتي تعتبر عملية تحليل الوظائف إحدى ركائزها، هذا بجانب دراسة الوقت والحركة كأساس لوضع المعايير القياسية للأداء.

4- تحديد الأسس التي يتم بناء عليها قياس عملية الاختيار وترشيح وتعيين العاملين.

5- وضع كل شخص مناسب في مكانه لاستغلال المهارات التي يتمتع بها.

6- تحريك العمال بين الوظائف لاكتساب مهارات أكثر.

7- وضوح وإعلان سياسات الترقية أي توضيح الشروط اللازم توافرها في المرشحين للترقية على كل المستويات وإعلان هذه الشروط عامل هام جدا في تحسين العلاقات الإنسانية.

8- تفضيل الترقية من داخل الوحدة طالما يتوفر في العاملين الشروط المطلوبة حيث يكون الفرد ملما بنظم العمل في الوحدة وتكون الإدارة أيضا مطمئنة لمعرفة جميع جوانب ومهارات الفرد وسلوكه في الجماعة.

9- تحديد مواعيد ثابتة للترقية أول السنة المالية أو في شهر معين.

10- تحديد الأسس التي يتم على أساسها وضع برامج الترقي والنقل.

11- تحسيس كل المسئولين والعمال بمدى أهمية التقييم لإنجاح التخطيط على كل المستويات.

12- الاستفادة أكثر من نتائج التقييم إضافة إلى التكوين والتطوير الفردي المستمر بناء الأساسات الضرورية للترقية والنقل من أجل تكوين مسار وظيفي لكل عامل في الوحدة.

13- تنويع العمال وفق العمر لكي لا تسود الوحدة ثقافة معينة فقط بل لابد من محاولة تكوين مزيج من الثقافات تساهم في تنويع الآراء الخاصة بتسيير الوحدة بصفة عامة لبعثها نحو المنافسة أكثر وان أمكن على المستوى الخارجي.

14- إجراء البحوث المستمرة على أفراد القوى البشرية بهدف التوصل الى أفضل أساليب التحفيز ورفع الروح المعنوية بما يحقق حالة من الرضا لدى جميع الأفراد.

15- إعداد برامج تدريب ملائمة تمهيدا لإعداد المرشحين للترقية إذا كانت الوظائف المرقى إليها ذات طبيعة خاصة.

16- عند أي سياسة نقل يجب أن تكون مصحوبة بالتوعية والإقناع الكامل بأسباب هذا النقل والفائدة التي سوف تعود على الفرد المنقول بصفة خاصة وعلى الوحدة بصفة عامة.

17- إشراك العمال في اتخاذ القرارات التسييرية في الوحدة لتحسيسهم بأهمية آرائهم ووجودهم في أداء المهام.

18- مشاركة كل المسئولين على الإنتاج بالوحدة لرفع معنويات العامل ومنحه أمنا كافيا في منصب عمله.

19- تحسيس المسئولين بالمستويات العليا، وكافة أفراد الوحدة بأهمية تطبيق أسلوب تخطيط المسار الوظيفي في دعم إستراتيجية الوحدة بدءا من إعدادها تطبيقها ومتابعتها.

20- إجراء دورات تكوينية للمسئولين حول كيفية تطبيق هذا الأسلوب من جهة، وكيفية استغلاله بالشكل الفعال والصحيح.

هذه النقاط الرئيسية يمكن لها دفع عجلة الوحدة إلى الأمام لتحقيق النجاح الذي تصبو إليه ألا وهو الريادة.

أخيرا ومن خلال النتائج المتوصل اليها بناءا على الدراسة النظرية والتطبيقية التي تمت في وحدة الاسمنت تم اقتراح مجموعة من التوصيات كمحاولة لعلاج النقاط التي يمكن اعتبارها نقائص يتم تغطيتها لإمكانية تطبيق أسلوب تخطيط المسار الوظيفي مستقبلا،ونظرا لضيق الوقت ورغم كل الجهود المبذولة في إطار هذا البحث يبقى هذا الموضوع واسع يحتاج إلى دراسات أخرى أعمق مستقبلا نفتح المجال لها للبحثين المهتمين.

قائمـــة المراجـع

قائمـــة المراجـــع

I- المراجع باللغة العربيـــة:

I-1- الكتـــب:

1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية 2004.
2- أحمد ماهر، دليلك في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية 1995.
3- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003.
4- حسن عمر، مبادئ التخطيط التأشيري، دار الفكر العربي، القاهرة 2003.
5- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت 1998.
6- مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003.
7- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر 2004.
8- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001-2002.
9- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003-2004.
10- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر 1999.
11- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة 1999-2000.
12- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002.
13- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية 2001.
14- موفق حديد محمد، الإدارة "المبادئ والنظريات والوظائف"، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2001.

15- محمد قاسم القريوني، مبادئ الغدارة "النظريات والعمليات والوظائف"، دار وائل للنشر، الأردن 2006.
16- عمر سعيد، إبراهيم علي عبد الله، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2003.
17- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2005.
18- علي السلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، الإسكندرية 2001.
19- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية 1997.
20- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002.
21- عبد السلام أبو قحف، عبد الغفار حنفي، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003–2004.
22- علي الشرقاوي، العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002.
23- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن 2003.
24- سعاد نائف بنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان 2005.
25- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001.
26- صبيح إيهاب محمد رزيق، الإدارة والأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2001.
27- زكي محمد هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت 2001.
28- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن 2006.
29- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003–2004.
30- حسن إبراهيم بلوط، غدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت – لبنان 2002.

I-2- المذكــرات:

1- سهام العقون، محاولة لتحسين الموارد البشرية من خلال إعداد حصيلة اجتماعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة - الجزائر 2003-2004.
2- نعيمة يحياوي، مساهمة للتحكم في التكاليف كمرحلة لتحسين تسيير المؤسسات من خلال وضع نظام محاسبي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة - الجزائر 1993.
3- أحمد بوشنافة، تخطيط القوى العاملة في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة - الجزائر 1991-1992.
4- فطيمة زعزع، مساهمة لتحسين تخطيط الإنتاج باستعمال بحوث العمليات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة - الجزائر 2003.
5- عبد الحميد بوطة، واقع تسيير الموارد البشرية في التنظيم الإداري الجزائري، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة - الجزائر 2000-2001.
6- نعيمة أبركان، تسيير الموارد البشرية في المصنع الجزائري، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة - الجزائر 2001-2002.

I-3- المقـــالات:

1- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية والكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
2- محمد بوهزة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
3- أحمد بلال ، محمد يحضية سملالي، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
4- عمر عزاوي، مصطفى عبد اللطيف، تأهيل الموارد البشرية في ظل التقنيات وتحديات العالم الاقتصادي الجديد، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
5- رابح بوقرة، سامية حرحاش، تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالتسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول التسيير الفعال للمؤسسات، جامعة مسيلة، 03-04 مـــاي 2005.

I-4- المجــلات العلميــة:

1- بلقاسم سلاطنية، التكوين المهني والتنمية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر – بسكرة، باتنة، العدد 01، نوفمبر 2001.
2- محمد سحنون، المؤسسة الاقتصادية العمومية في ظل الإصلاحات الاقتصادية، الآثار والآفاق المستقبلية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 09، جانفي 2004.

II- المراجع باللغة الفرنسيــة:

II-1- الكتــب:

1- Pier Romelaer, **gestion des ressources humaines**, Armand colin, Paris 1993.
2- Jean Marie Peretti, **gestion des ressources humaines**, libraires vuibert, Paris 1998.
3- Yues Emery- François Gonin, **dynamiser les ressources humaines**, presses polytechniques et universitaires romandes, France 1999.
4- Bernard Martory- Daniel Crowet, **gestion des ressources humaines**, édition d'organisation, Nathan 1998.
5- Alan Chauvet, **méthodes des managements**, les éditions d'organisation, Paris 2000.
6- Jean Marie Peretti, **dictionnaire des ressources humaines**, vuibert, Paris 2003.
7- Jean Marie Peretti, **tous DRH**, édition d'organisation, Paris 2003.
8- Plain Mitrani- Murray- M. Dalziel-Annick Bernard, **des compétences et des homes**, les éditions d'organisations, Paris 1992.
9- Philippe Migani, **les systèmes de management**, les éditions d'organisations, université Paris 1993.
10- Mohamed sadeg, **management des entreprises des entreprises publiques**, les presses d'Alger, 1999.

II-2- مواقــع الإنترنيــت:

- www.arab-api.org/research/pdf
- www.arab-api.org/wps0001.pdf
- www.arab-api.org/wps0208.pdf
- www.trcsr.com/dodrasat/doc-25.html
- www.cbd.co.ae/arabic/job/emiratization.asp
- www.albayan.ae/serrlet/satellite?cid
- http://rb.arabsgate.com/printthread.php?t

الملاحق

استمارة استبيان

الجامعة : ....
الكلية:......................
القسم:......................
اسم الباحث:...............

أولاً:بيانات حول مشروع البحث

1. **عنوان البحث:** ....
2. **مجال البحث :**..............................
3. **الشهادة التي يتم تحضيرها:**.........
4. **مدة المشروع:**..............................
5. **التاريخ المتوقع للمناقشة:**.....................

ثانيا: حالة الاستبيان

1. **الفئة المستهدفة بالاستجواب**

-عدد المستهدفين:كل العمال في مختلف المصالح والدوائر (.......عامل)

-نسبة فئة العمال الإداريين المستهدفين (من عدد المستهدفين الإجمالي): قرابة ......%

2. **الموقع الجغرافي لتنفيذ الاستبيان:**

مراكز الإنتاج ☐
مراكز التخزين ☐
مراكز إدارية ☐
مراكز الصيانة ☐

3. **أهداف ومكونات الاستبيان**

*أهداف رئيسية

....
....
....

*أهداف فرعية

....

....

....

4.الإنجازات المتوقعة:

- التكوين المستمر ☐
- تحسين جودة الأداء ☐
- إعداد برامج بحث ☐
- بعث مشاريع بحث ☐
- القيام بالبحث والدراسة ☐
- جميعهم ☐

ثالثا:مؤسسة التطبيق الميداني

1. **اسم الوحدة:** ....
2. **طبيعتها :**
   - تجارية ☐
   - إنتاجية ☐
   - خدمية ☐
3. **حجمها :**
   - صغيرة ☐
   - متوسطة ☐
   - كبيرة ☐
4. **مجال تدخلها**
   - دولية ☐
   - وطنية ☐
   - محلية ☐
5. **التغطية الإنتاجية للوحدة:**
   - إقليمي ☐
   - محلي ☐
6. **الوضع الحالي للوحدة:**
   - ثابت ☐
   - متغير ☐
7. **عدد العاملين في الوحدة:**..

- نسبة الذكور : ....أقل من 50 سنة ....
- نسبة الإناث :...........أكبرمن 50 سنة.............

8. **حالة المنافسة:**

- منافسة قوية ☐ منافسة متوسطة ☐ منافسة ضعيفة ☐

9. **نوع المنافسة:**

- منافسة داخلية ☐ منافسة خارجة ☐

10. **وظائف الوحدة:**

- المالية والمحاسبة ☐ الموارد البشرية ☐
- الإنتاج ☐ التموين ☐
- المبيعات ☐ الأمن والوقاية ☐
- الصيانة ☐ الإعلام والاتصال ☐
- جميعهم ☐

11. **وظيفة الموارد البشرية:**

- وظيفة هامة ☐ وظيفة ثانوية ☐ يمكن الاستغناء عنها ☐
- تقوم بالتخطيط الاستراتيجي ☐ تقوم بتخطيط المسار الوظيفي ☐
- جميعهم ☐

رابعا: تقييم أداء العاملين

1. **هل تم تقييم أداء العاملين من قبل ؟** نعم ☐ لا ☐

*إذا كانت الإجابة بنعم

-ما هي الجهة التي قامت بالتقييم أذكر ذلك:

....
....
....
....

-ما هي معايير إجراء التقييم؟

....
....
....
....
....

-ما هو تاريخ إجراء التقييم؟

....

-ما هي أهم معوقات إجراء التقييم؟

....
....

....
....

-ما هي أهم استخدامات نتائج التقييم؟

....
....
....
....

***إذا كانت الإجابة بلا لماذا لم يتم إجراء تقييم؟**

-صعوبات مادية ☐
-صعوبة معنوية ☐
-كلاهما ☐

*** مميزات العمل في الوحدة:**

-توحيد العمال على هدف واحد ☐
-سهولة الاتصال بين العمال ☐
-جدية العمل ☐
-سهولة انخراط العمال في النقابات ☐
-مساهمة الإدارة في إيجاد الحلول للمشاكل ☐
-المساهمة في تحسين الخدمات الاجتماعية ☐
-التوعية و تحسيس العمال بالمسؤولية ☐
-جميعهم ☐

***سلبيات / تحديات العمل في الوحدة:**

-عدم وجود تنظيم معين يحدد مهام كل عامل ☐
-قلة الموارد المادية والتجهيزات ☐
-عدم التفرغ الكامل للعمال ☐
-نقص في الخدمات الاجتماعية ☐
-جميعهم ☐

***ما مدى قيام إدارة الموارد البشرية بالتخطيط؟**

-مرتبط بتوفر الإمكانيات المادية ☐
-تعزيز التمويل ☐
-تطوير الهيكل التنظيمي ☐
-منح استقلالية في السلطة ☐
-جميعهم ☐

***في حالة إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية مرة أخرى ما الذي يرى الخبير إضافته لضمان القيام بالتخطيط؟**

....
....

....
....

***ما هي مقترحات الخبير بخصوص ترقية الأفراد في المستقبل؟**

-تكوين مستمر للأفراد العاملين ☐

-تكوين ملتقيات وندوات علمية ☐

-تبادل الخبرات بين عدة جهات ☐

-جميعهم ☐

***في حالة وجود جهة مسئولة واحدة على تخطيط الأفراد:**

-هل كان من الأفضل أن تشارك في إدارة هذه الوظيفة عدد من الجهات -ما هي- ولماذا؟

....
....
....

-وما هي مجالات التنسيق المختلفة بينها؟

....
....
....

خامسا: تخطيط الموارد البشرية

1. **هل يعتبر تخطيط الموارد البشرية واختيار العاملين بطريقة علمية من أهم الأشياء التي تولي لها الوحدة أهمية بالغة؟** نعم ☐ لا ☐
2. **هل يشمل أيضا تخطيط الموارد البشرية كيفية استغلال الأفراد بطريقة مثلى؟**
نعم ☐ لا ☐
3. **هل يتم تخطيط الموارد البشرية:**

-ما قبل الإنتاج ☐

- مرحلة ما بعد الإنتاج ☐

-كلاهما ☐

4. **هل تقوم الإدارة بمراعاة النقاط الآتية عند تخطيط الموارد البشرية:**

- دراسة أهداف الوحدة لعدد من السنوات القادمة، إمكانية زيادة الإنتاج في خلال هذه السنوات ودراسة احتياجات الوحدة من الموارد البشرية لمقابل الزيادة في الإنتاج.
نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإدارة تخطط لإدخال تكنولوجيا جديدة في المستقبل فسيكون هنالك تدريب للموارد البشرية الموجودة أو تقليص العمالة داخل الوحدة, لذلك يجب التنبؤ باحتياجات الوحدة من القوى العاملة في المستقبل. نعم ☐ لا ☐

5. ما هي أهم العوامل التي تعتمد عليها الإدارة في تخطيط الموارد البشرية :

-إعداد جدول يوضح عدد العمالة الموجودة ودرجة ومهارة كل عامل, كما يجب الأخذ في الاعتبار التغييرات التي تعتمد على حاله سوق العمالة .☐

- يؤدي تحديد عدد الأفراد المرشحين للترقيات لشغل وظائف عليا من خلق وظائف شاغرة في المستوى الأدنى. ☐

-مقارنة حركة العمال داخل وخارج الوحدة بباقي المنشآت ودراسة الأسباب التي جعلت العمال يتركون العمل, على سبيل المثال: هل المشكلة هي ضعف الأجور والمرتبات, أم مضايقة الرؤساء للعاملين أم جو العمل العام غير مناسب لأي أسباب أخرى . ☐

6. هل تأخذ الوحدة بالنقاط التالية في الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية:

- إذا كانت نسبة تغيب العاملين عن العمل عالية, فيجب معرفة الأسباب ومعالجتها. ☐

- معرفة عدد ساعات العمل الضائعة بسبب المرض مع باقي المنشآت. ☐

-عدد الإصابات في العمل وعدد الأشخاص المفقودين نتيجة لهذه الإصابات وهل هذه الإصابات في ازدياد أم في تناقص ومقارنة هذه النسبة مع المنشآت القائمة. ☐

-إذا تمكنت إدارة الموارد البشرية من تقليل نسبة الغياب في الوحدة فأن هذا يمكنها من التخطيط لعماله أقل, أما إذا تمكنت من تحسين الإنتاج وزيادته فأن هذا يمكنه من التخطيط لعمالة أكبر. ☐

7.عند اختيار الأشخاص للعمل في الوحدة بعد تخطيط القوى هل يتم مراعاة النقاط التالية:

-إعداد تحليل ووصف للوظائف في الوحدة ☐

-تحديد مصادر القوى العاملة داخل وخارج الوحدة ☐

-كيفية تنفيذها عن طريق الإعلانات ☐

-اختيار الطرق العلمية لوضع الاختيارات والمقابلات ☐

-فحص أوراق وشهادات المرشحين ☐

-جميعهم ☐

8.هل تحدد الوحدة الكميات المراد إنتاجها؟

نعم ☐ لا ☐

9.ماهو تقييمك لوظيفة تخطيط الموارد البشرية على مستوى الوحدة؟

....

....

....

سادسا: اختيار الأفراد

1.هل يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين الأفراد في مناصب جديدة في الوحدة؟

....

....

2.هل يتم تحديد عدد الأشخاص الذين تحتاج إليهم الوحدة لتركيب وتشغيل الماكينات؟
نعم ☐ لا ☐
3.هل تأخذ الوحدة في الاعتبار عند تحليل الوظائف بعض النقاط: مثل تعين عامل واحد لأكثر من ماكينة كما يجب الاحتفاظ بعمالة إضافية لمقابلة أي مشاكل تظهر مثل ترك العمال الوحدة فجأة حتى لا يؤثر على جدول الإنتاج, كذلك الاحتفاظ بعدد كافي من الرؤساء والمشرفين لمقابلة أي نقص ووضع هيكل وظيفي للوحدة كما يجب مقارنة الهيكل الوظيفي للوحدة بباقي المنشآت المشابهة لها. نعم ☐ لا ☐
4.هل تقدر تكاليف الموارد البشرية عند إعداد دراسة تكاليف المشروع؟
نعم ☐ لا ☐
5.إذا كان هناك موظف ذو أهمية وترك الوحدة ما هو تأثير هذا ؟ وهل هناك إمكانية لتدريب موظف آخر ليحل محله؟ وهل تخصص الوحدة جزء من الأرباح للموظفين الذين يشكلون أهمية لتحفيزهم على البقاء فيها؟
....
....
....
....
6.هل تعمل الوحدة لدراسة أسباب تدني الإنتاجية بدراسة الوقت عن طريق وضع وقت قياسي لانجاز عمل معين لغرض تحسين إنتاجية الأفراد؟
نعم ☐ لا ☐
7.عند تحليل الوظائف بهدف اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب هل تشتمل على التالي:
-تحديد كل النشاطات التي يقوم بها العاملين وتسجيلها بطريقة علمية ☐
-تحديد كل الآلات والماكينات التي يحتاج إليها العامل في تأدية عمله ☐
-تحديد الأثاث الذي يحتاج إليها العاملون من طاولات وكراسي وغيرها ☐
-مستوي التعليم المطلوب لتأدية الوظيفة المطلوبة ☐
-وضع تدريب عملي ☐
-عدد سنوات الخبرة المطلوبة لكل العاملين ☐
-المقدرات البدنية والعقلية المطلوبة لأداء الوظيفة ☐
8. ما هي المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة للحصول على الموارد البشرية؟
-كتابة الإعلانات في الصحف اليومية ☐
-وضع مذكرة في لوحة الإعلانات في الوحدة ☐
-اختيار العاملين من داخل الوحدة وتحفيزهم لإنجاز عمل أكثر واكتساب خبرات جديدة ☐
-عن طريق أقارب أو أصدقاء العاملين في الوحدة وما يجب مراعاته هوعدم وضع العلاقات الشخصية في عملية الاختيار ☐
9.عندما يقع الاختيار على مرشح معين لشغل وظيفة هل يختار هذا المرشح اختبار آخر لتحديد مهارته لتأدية الوظيفة مثلاً: الكاتب يعد له امتحان مكتوب بالإضافة إلى اختبار

ذكاء.   نعم ☐   لا ☐

10.هل بعد أن يقوم المرشح بملأ استمارة التقديم تجرى له مقابلة خاصة بهدف استخراج المعلومات الخاصة بالوظيفة مع توضيح السبب الذي جعل المرشح يترك وظيفة سابقة، فإذا كان السبب هو السعي وراء راتب أكبر فيجب وضع ذلك في الاعتبار ، كما يجب الأخذ في الاعتبار عمر المتر شح، فإذا وقع الاختيار على أشخاص أو أعمار متساوية فسوف تواجه الإدارة مشكلة وهي أن جميع العاملين سوف يتم إحالتهم للتقاعد في عام واحد مما يخلق نقص عمالة داخل الوحدة, كذلك يُطلب من المرشح أن يُعطي أسماءً لبعض المقربين له ويقصد بهذه المعلومة هو جمع معلومات من شخصية المرشح.

.نعم ☐   لا ☐

11.على أساس تحليل الوظائف هل يتم كتابة أو إعداد مذكرة وصف كل وظيفة عندما يتطلب الأمر استخدام عمالة معينة؟

نعم ☐   لا ☐

12.هل تقوم الوحدة بتصميم استبيان وتقديمه للمتقدمين للوظيفة؟

نعم ☐   لا ☐

13.إذا كان نعم هل يحتوي هذا الاستبيان على المعلومات التالية :

-اسم المرشح ☐
-تاريخ الميلاد ☐
-عنوان المرشح ☐
-الحالة الاجتماعية متزوج/ غير متزوج، عدد الأطفال ☐
-تقرير يوضح مهارات وكفاءات المرشح, اسم المنشأة السابقة التي كان يعمل بها, عدد سنوات الخبرة، أخر مرتب تقاضاه العامل والأسباب التي دعت العامل إلى ترك المنشأة ☐
-المؤهلات التعليمية والتدريبية التي يحملها المرشح ☐
-أي معلومات أخرى عن نشاط المرشح ☐
-أقرب شخص للمرشح يمكن الاتصال به ☐
☐

سابعا: دوافع العمل والإرضاء الوظيفي

1. لمعرفة أهداف العاملين هل يتم تصميم نظام أسئلة يكشف مدى تطابق أهداف الوحدة مع أهداف العاملين؟ وهل تأخذ هذه النقاط في الاعتبار؟

-الأجور والمرتبات الجيدة ☐
-الترقيات والتدرج الوظيفي ☐
-تحسين العمل ☐
-أهمية العمل أو العامل نفسه ☐
-تحسين بيئة وجو العمل والأشراف ☐
-سياسة الوحدة ☐

-التعاطف وفهم مشاكل العاملين ☐
-ولاء الإدارات للعاملين ☐
-الشعور أو الإحساس بالنظام والانضباط ☐

2.هل تهتم الوحدة بحل المشاكل الخاصة بالعاملين كالغياب المتكرر، الإدمان, ...كما تساعد على تحفيز العاملين وتشبع رغباتهم؟

نعم ☐ لا ☐

وهل تلجا الوحدة إلى إرضاء العاملين بالمحفزات التالية؟

-الأجور والمرتبات ☐
-الترقيات والحوافز ☐
-علاقات العاملين بالرؤساء ☐
-تفويض المسئولية ☐
- الاهتمام بحياة العامل الشخصية ☐
-إمكانيات التدريب ☐
-تطوير المعارف ☐
-الإمكانيات المتاحة للمناقشات ☐
-الصحة ☐
-سياسة الشركة ☐
-جميعهم ☐

ثامنا:الإشراف

1. لبناء بيئة مناسبة للإنتاج والأشراف الفعال هل تحاول الوحدة إدراك وفهم توقعات العاملين التي تخص بالسلوك الجيد للمشرف اتجاه العاملين مثل:

-الروح المعنوية لفريق العامل ☐
-عدم بسط السيطرة الكاملة علي العاملين ☐
-العلاقات الحميمة مع العاملين ☐
-عدم التعامل أو إلقاء الضرر بالعاملين ☐
-عدم استغلال ضعف العاملين ☐
-المناقشة الجيدة مع العاملين في إطار جو الوظيفة ☐
-وضع الثقة في المرؤوسين ☐
-المراقبة الجيدة ☐
-معرفة العمل الجيد بالنسبة للمرؤوسين ☐
-سعه الصدر وقبول المناقشات ☐
-استعمال الوسائل المناسبة في حل مشاكل العاملين ☐
-الاهتمام بعمل وأداء العاملين ☐

– جميعهم ☐

2.هل يعامل الرؤساء المباشرين المرؤوسين معاملة حسنة, تقييم أعمالهم, أخذ آراءهم، مشاركتهم في اتخاذ القرار وخلق علاقات حميمة معهم؟

نعم ☐ لا ☐

أخيرا:بيانات الشخص الذي قام بملأ الاستمارة

....

***تليفون: مكتب/ منزل / جوال/**

فاكس /

***العنوان:**

***البريد الإلكتروني:**

***تاريخ ملء الاستمارة:**

....

الفهـــرس

فهرس قائمة الجداول

فهـرس قائمـة الأشكـال

فهـرس المحتـويـات

ملخــص:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع تخطيط المسار الوظيفي يمكن أن نستخلص مدى أهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة، الذي يمكن التركيز عليه من أجل دفع الفرد للعمل بكفاءة وتفاني، أي أنه وسيلة تسمح بتحقيق رضاء الأفراد والمحافظة عليهم في ظل التطورات التي يعرفها الاقتصاد وكذا حجة المنافسة التي تواجهها المؤسسات. ومن أجل بلوغ هذه الأهداف يجب على المؤسسة أن تعتمد على مجموعة المعطيات الفردية وكذا أنظمة المتابعة والتقييم للأفراد والتي تمثل الأدوات الضرورية من أجل وضع سياسة جيدة لحركة الأفراد داخل المنظمة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، بالإضافة إلى الاعتماد على أسس جيدة لاختيار الأفراد الذين يستحقون الترقية والأخذ بعين الاعتبار كل من الخبرة والكفاءة لتحقيق التوافق بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها، بالتالي التماشي مع مختلف التطورات وهو الشغل الشاغل لكل مسير يسعى للحفاظ على مؤسسته وهذا لا يكون إلا بالحفاظ على أفرادها.